



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza výkonnosti podniku BRANO, a.s.

An Efficiency Analysis BRANO, a.s. Company

Student:

Bc. Martina Kaštovská

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Kaštovská**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Analýza výkonnosti podniku BRANO, a. s.  
An Efficiency Analysis BRANO, a. s. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
  3. Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci
  4. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.  
MAŘÍKOVÁ, P.; MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní hodnota, CF ROI*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.  
PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011

  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohy 1-6, 17-18; dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“

Ostrava 29. dubna 2011

.....

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu prof. Ing. Petru Šnapkovi, DrSc. a panu Břetislavu Witwerovi za jejich neocenitelné rady a pomoc při zpracování diplomové práce.

Bc. Martina Kaštovská

# Obsah

1	Úvod.....	2
2	Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení .....	3
2.1	Zdroje informací pro finanční analýzu .....	3
2.2	Metody finanční analýzy .....	4
2.3	Způsoby srovnání výsledků ve finanční analýze.....	7
2.4	Analýza absolutních ukazatelů.....	8
2.5	Poměrové ukazatele.....	8
2.5.1	Ukazatele zadluženosti .....	9
2.5.2	Ukazatele rentability .....	11
2.5.3	Ukazatele likvidity .....	13
2.5.4	Ukazatele aktivity.....	14
2.6	Douchova analýza .....	16
2.7	Pyramidální rozklad .....	17
2.7.1	Analýza odchylek .....	18
2.8	Mezipodnikové srovnání .....	21
2.8.1	Spider graf.....	22
3	Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci .....	23
3.1	Představení společnosti BRANO a.s. ....	23
3.2	Analýza absolutních ukazatelů.....	27
3.2.1	Horizontální analýza .....	28
3.2.2	Vertikální analýza .....	37
3.3	Poměrové ukazatele.....	40
3.3.1	Ukazatele zadluženosti .....	40
3.3.2	Ukazatele rentability .....	42
3.3.3	Ukazatele likvidity .....	44
3.3.4	Ukazatele aktivity.....	46
3.4	Douchova analýza .....	48
3.5	Pyramidální rozklad .....	49
3.6	Mezipodnikové srovnání .....	52
4	Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace.....	57
4.1	Shrnutí výsledků analýz .....	57
4.2	Současný systém hodnocení a plánování ve firmě BRANO a.s. ....	59
4.2.1	Podstata controllingového systému .....	60
4.3	Doporučení pro firmu BRANO a.s. ....	62
4.3.1	Kalkulace ABC .....	64
5	Závěr.....	73
	Seznam použité literatury.....	74
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Jednotlivé přílohy	

# 1 Úvod

Co je to výkonnost? Velký tržní podíl firmy na trhu, mnoho zaměstnanců, oblíbenost značky, image společnosti, schopnost uspokojit zájmy zákazníků, včas platit své závazky věřitelům či být konkurenceschopný? Každý hodnotí firmu rozdílně, záleží jaké má postavení v podniku. Pro vlastníky je důležitá návratnost vložených prostředků, manažeři se snaží vytvořit konkurenceschopnou firmu a vytvořit image společnosti, řadoví zaměstnanci hodnotí firmu podle výplatní pásky, dodavatelé zase podle toho, jak dokáže firma splácet své závazky a stát podle schopnosti platit daně.

Cílem diplomové práce je analyzování a zhodnocení finanční situace firmy BRANO a.s. pomocí analýz v letech 2004 až 2009. Cílem práce je také navrhnout opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace. Diplomová práce bude rozdělena do tří částí.

První část práce se bude zabývat charakteristikou a teoretickými vymezeními předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení. Bude zaměřena na podstatu finanční analýzy, její metody, způsoby srovnání. Bude vysvětlena teorie k analýze poměrové, Douchově, také k pyramidálnímu rozkladu a mezipodnikovému srovnání.

Druhá část práce bude zaměřena na aplikaci stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci. Nejprve bude představena akciová společnost BRANO, její předmět činnosti, vyráběné produkty, vlastnická struktura, orgány společnosti, poslání, vize, cíle a slogan společnosti a vše bude završeno grafickým členěním společnosti. Po této části budou následovat jednotlivé analýzy, které budou aplikovány přímo na výsledky hospodaření firmy za léta 2004 až 2009. V každé analýze bude shrnutí a vyhodnocení výsledků.

Třetí část práce bude vyhodnocení zjištěných výsledků z vybraných analýz, dále bude následovat popis současného stavu hodnocení a plánování ve firmě BRANO, kde bude vylíčen controllingový systém a způsob plánování. Na toto budou navazovat doporučení ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace.

## 2 Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení

Pro finanční řízení je nejvýznamnější složkou finanční analýza. Finanční analýza může být definována jako systematický rozbor finanční situace podniku ze získaných dat, které jsou obsaženy především v rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Pro zhodnocení finanční situace a výkonnosti a k následnému doporučení dalšího vývoje se využívá celá řada ukazatelů.

Finanční situace podniku zahrnuje všechny úrovně podnikových aktivit, se kterými se podnik na trhu prezentuje. Finanční situaci by se dalo přirovnat k vícekriteriálnímu modelu, který je složený z mnoha aktivit a jejich vzájemných vazeb.

Finanční analýza se dělí na tři fáze, které na sebe navazují. První fází je diagnóza základních charakteristik finanční situace, druhou fází je hlubší rozbor příčin zjištěného stavu a poslední fází je identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření.

### 2.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Pro úspěšnou a věrohodnou finanční analýzu jsou důležité kvalitní a komplexní informace. Tyto hodnotné a souhrnné data je nutné zjišťovat z důvodu toho, aby se zamezilo zkreslení výsledků hodnocení. V dnešní době jsou daleko větší možnosti pořizování dat, ale nejčastěji jsou čerpána z účetních výkazů.

Dle Grünwalda lze údaje pro finanční analýzu rozdělit do třech oblastí:

- **„Finanční informace** – zahrnují účetní výkazy, vnitropodnikové informace, výroční zprávy, prognózy finančních analytiků a manažerů podniku, roční zprávy emitentů veřejně obchodovatelných cenných papírů, prospekty cenných papírů a burzovní zpravodajství.
- **Kvantifikované nefinanční informace** – jedná se zejména o oficiální ekonomickou a podnikovou statistiku, podnikové plány, cenové a nákladové kalkulace, další podnikové evidence (produkce, poptávka a odbyt, zaměstnanost), rozborů budoucího vývoje techniky a technologie.



- **Nekvantifikované informace** – zprávy vedoucích pracovníků, manažerů, auditorů, odborný tisk, nezávislá hodnocení a prognózy.<sup>“1</sup>

Pro účely zpracování finanční analýzy se nejčastěji používají finanční informace z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz Cash Flow) a údaje z vnitropodnikového účetnictví.

## 2.2 Metody finanční analýzy

Rozvojem matematických, statistických a ekonomických věd vznikla řada metod finanční analýzy k hodnocení finanční situace podniku, které je možno bez problémů aplikovat. Je však potřeba si uvědomit, že je důležité dbát na přiměřenost volby metody analýzy. Podle Růčkové musí být volba metody učiněna s ohledem na:

- **„účelnost** – zvolená metoda musí odpovídat předem zadanému cíli,
- **nákladnost** – analýza je náročná na čas a kvalifikovanou práci, a to s sebou nese náklady,
- **spolehlivost** – spolehlivost nelze zvýšit počtem srovnávaných podniků, ale kvalitním využitím vstupních informací (čím spolehlivější budou vstupní informace, tím spolehlivější by měly být výsledky z analýzy).<sup>“2</sup>

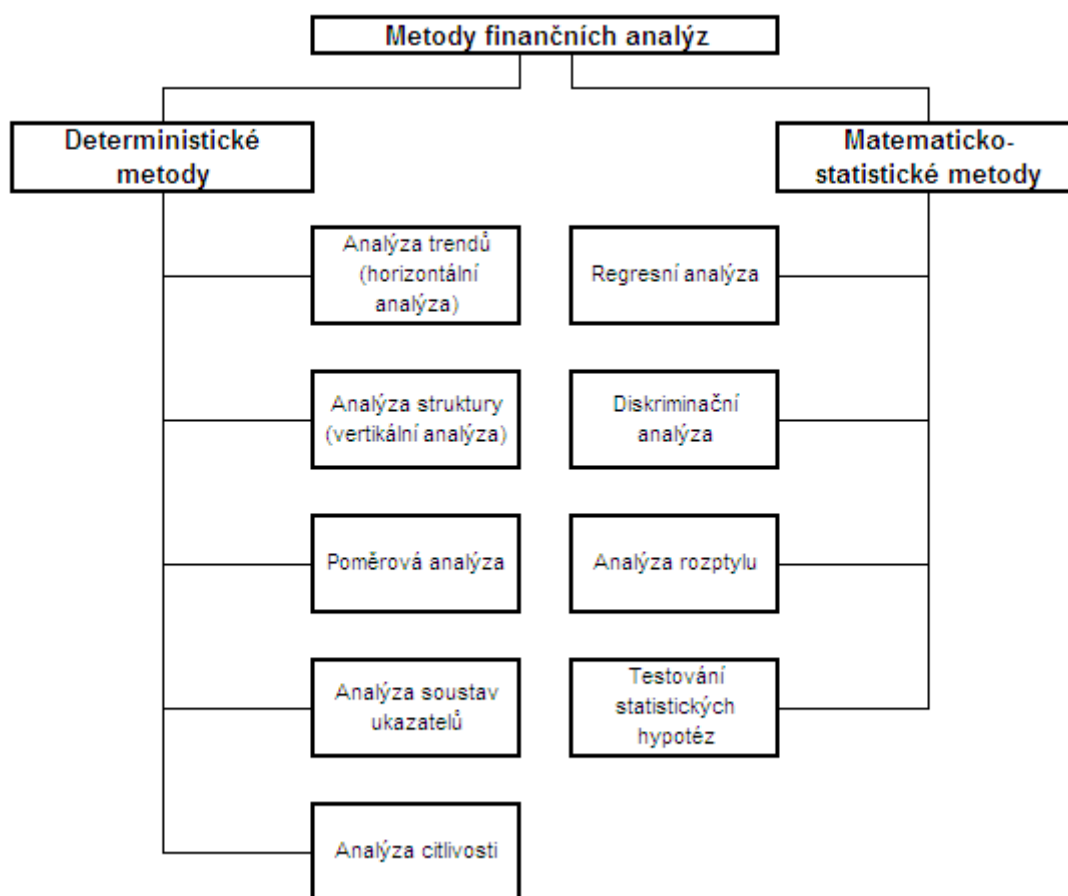
Metody finančních analýz se mohou členit z různých hledisek. Podle Dluhošové se rozdělují na deterministické (elementární) a matematicko-statistické metody.

**Metody deterministické** se používají pro kratší období převážně pro analýzu vývoje a odchylek. Patří mezi běžně používané nástroje pro finanční analýzu. **Matematicko-statistické metody** se využívají k hodnocení delších časových řad, slouží k hodnocení faktorů vývoje, k určení kauzálních závislostí a vazeb. Jsou založeny na exaktních metodách, včetně vyhodnocení statistické spolehlivosti výsledků. Pro přehlednost je členění uvedeno na obrázku 2.1.

<sup>1</sup> GRÜN WALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Oeconomica, 2004, str.7

<sup>2</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada publishing, 2007, str. 40

**Obr. 2.1** Členění metod finančních analýz



Zdroj: DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. Praha: Ekopress, 2006, str. 70

Mezi deterministické metody se řadí analýza trendů (horizontální analýza), analýza struktury (vertikální analýza), poměrová analýza, analýza soustav ukazatelů a analýza citlivosti.<sup>3</sup>

**Analýza trendů (horizontální analýza)** se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů. Pro hodnocení je důležitý dostatečně dlouhý časový úsek, aby se předešlo nesrovnalostem v interpretaci výsledků.

**Analýza struktury (vertikální analýza)** se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů a poměřuje jednotlivé položky aktiv nebo pasiv k jejich celkové sumě.

<sup>3</sup> DLUHOŠOVÁ, D. Finanční řízení a rozhodování podniku. Praha: Ekopress, 2006, str. 69

**Poměrová analýza** systematicky hodnotí firmu pomocí poměrových ukazatelů a patří mezi jedny z nejpoužívanějších metod finanční analýzy. Pomocí těchto ukazatelů se hodnotí ve firmě především rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost.

Poměrové ukazatele mohou také tvořit určitou **sestavu**. Podstatou je z formálního hlediska sestavit jednoduchý model, který zobrazuje vzájemné vztahy mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Model pak vytváří soubor ukazatelů, které se postupně rozkládají na další a další ukazatele. Jednoduchý model obsahuje 10 až 12 ukazatelů a rozsáhlejší může mít až několik desítek ukazatelů. Podle Růčkové mezi primární funkce modelu patří:

- „vysvětlit vliv změny jednoho nebo více ukazatelů na celé hospodaření firmy,
- ulehčit a zpřehlednit analýzu dosavadního vývoje podniku,
- poskytnout podklady pro výběr rozhodnutí z hlediska firemních či externích cílů.“<sup>4</sup>

Podle způsobu jejich sestavení se rozlišuje pyramidová nebo paralelní soustava ukazatelů.

Pro **pyramidovou soustavu ukazatelů** je typický rozklad základního ukazatele na dílčí ukazatele, a ty jsou pak rozloženy zase na další ukazatele. Celá tato soustava tvoří pomyslnou pyramidu. Hlavní vlastností je, že existuje matematický vztah mezi nadřazenými a podřazenými vzorci.

Jako nejznámější pyramidový rozklad je považován **Du Pontův rozklad** ukazatele rentability. Pro rozklad se používají dva hlavní postupy, aditivní a multiplikativní. Aditivní rozkládá výchozí ukazatel do součtu nebo rozdílu dvou či více dalších ukazatelů a multiplikativní postup tvoří z výchozího ukazatele součinné a podílové vazby mezi dílčími ukazateli. Možnou nevýhodou této analýzy je, že z důvodu přesnosti je někdy nutné použít i ukazatele, které se těžko ekonomicky interpretují.

**Paralelní soustavy** nejsou tvořeny matematickým rozkladem výchozího ukazatele. Tato metoda je reprezentována skupinami blízkých ukazatelů pro snadnou interpretaci. Za výhodu lze považovat, že lze použít ukazatele, které lze snadno ekonomicky vyjádřit. Nevýhodou je nemožnost konstruovat model na matematickém systému vzájemných vazeb.

---

<sup>4</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada publishing, 2007, str. 45

Do analýzy soustav ukazatelů se řadí také **bonitní a bankrotní modely**. Jde o metody, které díky vybraným ukazatelům ze soustavy poměrových ukazatelů vyhodnotí jediný koeficient. Tento koeficient pak zhodnotí finanční zdraví podniku podle předem dané tabulky.

### **2.3 Způsoby srovnání výsledků ve finanční analýze**

Podle Dluhošové mohou být výsledky poměrových ukazatelů srovnávány vůči normě, v prostoru nebo v čase.

**Srovnávání vzhledem k normě** je založeno na porovnávání ukazatelů k jejich žádoucím normovaným hodnotám. Norma může být vyjádřena průměrem, minimem, mediánem, maximem, kvantilem nebo intervalem hodnot. Pro některé poměrové ukazatele se používají doporučené hodnoty, ale ty nezohledňují odlišnosti firem, podnikatelské prostředí, krizi, atd.

Podstatou **srovnání ukazatelů v prostoru** (mezipodnikové srovnání) je porovnání výsledků analýz dané firmy s výsledky analýz jiných firem v určitém časovém období. Důležité je dodržet pravidlo srovnatelnosti v čase, oboru a legislativě. **Časová srovnatelnost** znamená, že výsledky jsou porovnatelné pouze tehdy, když jsou za stejné období a za stejný časový úsek. Pro splnění podmínek **oborové srovnatelnosti** je nezbytné, aby porovnávané podniky měly stejný, popřípadě podobný obor podnikání. Příkladem nesrovnatelnosti může být výše stálých aktiv u výrobního podniku a u firmy poskytující služby. Díky **legislativní srovnatelnosti** (srovnatelnost metodologických postupů) je třeba dodržovat stejný způsob vedení účetnictví, zákonné úpravy účetních postupů v různých zemích a další legislativní a tradiční postupy při hodnocení firem. Proto je velmi obtížné srovnávat společnosti z různých zemí.

**Srovnání ukazatelů v čase** je hodnocení časových řad jednotlivých ukazatelů. Také platí, aby údaje v účetních výkazech a postupy analýzy byly srovnatelné. Tedy, aby byly vedeny stejným způsobem v porovnávaném časovém období.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2006, str. 69

## 2.4 Analýza absolutních ukazatelů

**Horizontální analýza** se zabývá změnami absolutních ukazatelů v čase. K interpretaci se používají absolutní a relativní změny.

$$\text{absolutní změna} = U_t - U_{t-1} = \Delta U_t, \quad (2.1)$$

$$\text{relativní změna} = \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}} = \frac{\Delta U_t}{U_{t-1}}, \quad (2.2)$$

kde  $U_t$  je hodnota ukazatele,  $t$  je běžný rok a  $t-1$  je předchozí rok. Pro srovnání se mohou používat jak řetězové, tak bazické indexy (tj. takové, které porovnávají hodnoty k jednomu roku). Horizontální analýza se provádí u všech výkazů, tedy u rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu Cash Flow.

**Vertikální analýza** posuzuje význam dílčích složek a jejich složení u vybraného celkového absolutního ukazatele. Využívá se především k rozboru aktiv a pasiv a usnadňuje komparaci podniku s jinými konkurenčními firmami v odvětví. Obecně je vzorec zapsán takto

$$\text{podíl na celku} = \frac{U_i}{\sum U_i}, \quad (2.3)$$

kde  $U_i$  je hodnota dílčího ukazatele,  $\sum U_i$  je velikost absolutního ukazatele. Vertikální analýza aktiv informuje, jak je rozdělen majetek v podniku, jakou část zaujímají stálá aktiva a jakou oběžná, neboť každý obor podnikání má jinou skladbu aktiv. Posuzování skladby pasiv slouží ke zjištění, z jakých zdrojů byl majetek firmy pořízen. Obecně nejlevnější je majetek cizí a krátkodobý, ale čím delší je doba splatnosti, tím se tento kapitál stává dražší. Mezi nejdražší způsob financování patří krytí majetku z vlastního kapitálu.

## 2.5 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou nejhojněji používaným rozbořem účetních výkazů, užívají se také při dalších analýzách (odvětvová, pyramidální, bonitní a bankrotní modely). Výhodou této metody je, že ji dokáže zpracovat i externista, neboť se počítá z veřejně dostupných výkazů. Ukazatele mají dlouhou tradici, během níž vzniklo mnoho vzorců, ale spousta z nich se už nepoužívá z důvodu malé niance při způsobu výpočtu ukazatele. Mezi základní oblasti ukazatelů se řadí ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

## 2.5.1 Ukazatele zadluženosti

Podnik ke svému financování používá vlastní kapitál, ale také cizí zdroje neboli dluh. Pro větší firmy není výhodné krýt aktiva pouze vlastními zdroji nebo pouze cizím kapitálem. Financování pouze vlastním kapitálem s sebou nese rizika v podobě snížené výnosnosti vloženého kapitálu. Na druhou stranu využití pouze cizích zdrojů je spojeno s náklady spojenými s jejich získáváním. Optimální volbou velikosti vlastního jmění a cizího kapitálu se zabývá analýza zadluženosti (kapitálová struktura).

Za nejdůležitější ukazatel zadluženosti se považuje **ukazatel equity ratio** (koeficient samofinancování).

$$Equity\ ratio = \frac{vlastní\ kapitál}{aktiva\ celkem} \quad (2.4)$$

Tento ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu, rozsah finanční samostatnosti a míru, v jaké je podnik schopen financovat svůj majetek vlastním kapitálem. Rostoucí trend vede k upevňování finanční stability, ale tendence nesmí být příliš vysoká, neboť to může vést k poklesu výnosnosti vložených prostředků.

Doplňkový ukazatel k equity ratio je **ukazatel věřitelského rizika** (debt ratio). Jejich součet by se měl rovnat 1. Pokud je součet méně než 1, je to dáno nezapočítáním ostatních pasiv ani do jednoho vzorce.

$$Debt\ ratio = \frac{cizí\ kapitál}{aktiva\ celkem} \quad (2.5)$$

Obecně platí, že čím vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší věřitelské riziko. Zadluženost ovlivňuje jak věřitelské riziko, tak i výnosnost podniku. Trend tohoto ukazatele by měl být klesající, ale pokud se jedná o finančně stabilní firmu, může dočasný růst zadluženosti vést ke zvyšování rentability vložených prostředků.

Dalším ukazatelem je **stupeň krytí stálých aktiv**.

$$Stupeň\ krytí\ stálých\ aktiv = \frac{dlouhodobý\ kapitál}{stálá\ aktiva} \quad (2.6)$$

Do dlouhodobého kapitálu náleží vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál. Stálá aktiva by měla být kryta právě tímto dlouhodobým kapitálem. Tendence tohoto ukazatele by měla

v časovém horizontu růst, ale měla by dosahovat minimální hodnoty 100 %, tj. veškerá stálá aktiva by měla být kryta dlouhodobým kapitálem.

**Ukazatel finanční páka** (financial leverage) nebo také majetkový koeficient (equity multiplier).

$$\text{Financial leverage} = \frac{\text{aktiva celkem}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.7)$$

Finanční páka je definována jako efekt zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu v kapitálové struktuře podniku. Tzn. je-li úroková míra nižší než výnosnost aktiv, potom použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu. Cílem tedy je nalézt optimální strukturu vlastního a cizího kapitálu, která zvyšuje tržní hodnotu firmy. Trend tohoto ukazatele by měl být stabilní, ale není řečeno, že vyšší zadluženost způsobí insolvenci.

Princip pákového efektu je, že velkých zisků či ztráty lze dosáhnout minimálním množstvím vlastního kapitálu a dodatečným objemem cizího kapitálu, neboť cizí kapitál je levnějším zdrojem financování. Podstatou pákového efektu je vzájemná závislost rentability vlastního kapitálu a rentability celkového kapitálu. Díky tomuto vztahu pak mohou nastat dva efekty – pozitivní a negativní.

Pozitivní pákový efekt vzniká, když je úroková míra cizího kapitálu nižší než rentabilita celkového kapitálu, čímž roste rentabilita vlastního kapitálu. Opakem je negativní pákový efekt - pokud je rentabilita celkového kapitálu nižší než úroková míra cizího kapitálu, roste zadlužení a snižuje se rentabilita vlastního kapitálu.

**Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** (debt-equity ratio) hodnotí míru finanční samostatnosti podniku.

$$\text{Debt} - \text{equity ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.8)$$

Zadluženost vlastního kapitálu závisí na fázi vývoje podniku a na majitelích. Trend by měl být klesající, ale uvádí se, že u stabilních společností by se měl pohybovat v intervalu od 0,8 do 1,2.

Dalším ukazatelem zadluženosti je **ukazatel úrokového zatížení**.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{úroky}}{\text{EBIT}} \quad (2.9)$$

Ukazatel úrokového zatížení vyjadřuje, kolik z nezdaněného zisku odčerpají úroky. Tento ukazatel závisí na způsobu financování, zvláště pak na podílu cizích zdrojů, které firma získala např. emisí dluhopisů nebo bankovním úvěrem. Tendence by měly být v časové ose klesající, ale rozhodující je výnosnost vložených prostředků a úroková míra.

## 2.5.2 Ukazatele rentability

Rentabilita (výnosnost, ziskovost) vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku tvořit nové hodnoty, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatelé výnosnosti slouží ke zhodnocení efektivnosti podnikání. Pro výpočet rentability se používá mnoho ukazatelů, které se liší někdy jen tím, jaký se použije zisk. Zisk v čitateli může být před úroky a zdaněním (EBIT), zisk před zdaněním (EBT), zisk po zdanění (EAT). EBIT se používá především pro jeho neovlivnitelnost daňovými změnami, změnami úrokových sazeb a změnou struktury finančních zdrojů.

Prvním klíčovým ukazatelem je **ROA – return on assets** (rentabilita aktiv), výpočet se provádí buď s pomocí EBIT, nebo s pomocí EAT.

$$ROA = \frac{EAT}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.10)$$

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.11)$$

Tyto ukazatelé vyjadřují celkovou výnosnost kapitálu firmy, její produkční schopnost, nebo také produkční sílu. ROA s EBIT se používá k porovnání firem, které mají odlišnou daňovou a úrokovou zátěž. Rentabilita aktiv s EAT není závislá na charakteru zdrojů financování. Ukazatel poměruje vložené prostředky nejen se ziskem, ale také s hodnocením cizího kapitálu. Trend obou ukazatelů by měl být v časové ose rostoucí.

**Rentabilita dlouhodobých zdrojů** (ROCE – return on capital employed) vyjadřuje efekt z dlouhodobých investic.

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (2.12)$$



Ukazatel ROCE vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem. Souhrnně lze říci, že hodnotí efektivnost hospodaření společnosti. Tento ukazatel se často používá k mezipodnikovému srovnání. Trend by měl být také rostoucí.

Výnosnost vlastního kapitálu vloženého akcionáři či majiteli firmy se hodnotí pomocí **rentability vlastního kapitálu** (ROE – return on equity).

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.13)$$

Tento ukazatel slouží pro investory, kteří díky němu zjistí, zda je jejich kapitál rozšiřován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Úroveň rentability vlastního kapitálu záleží na úrokové míře cizích zdrojů a rentabilitě celkového kapitálu. Tendence tohoto ukazatele by měla být v časovém horizontu rostoucí. Pro růst ROE působí několik základních faktorů: vyšší zisk, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. Tento ukazatel bývá často používán při pyramidálních rozkladech (Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu).

Dalším ukazatelem rentability je **ROS – return on sales** (rentabilita tržeb).

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.14)$$

Ukazatel ROS udává, kolik zisku dokáže firma vyprodukovat na 1 Kč tržeb. ROS s EBIT je využíván hlavně při srovnání v čase a v mezipodnikovém porovnání. Pro vnitropodnikové řízení je výhodnější použít EBT (zisk před zdaněním). Jeho trend by měl být rostoucí. Nízká úroveň tohoto ukazatele signalizuje chybné řízení firmy, vysoký stupeň naopak nadprůměrnou úroveň firmy a střední příčka vypovídá o dobré práci managementu firmy a o dobrém jménu firmy na trhu.

Pro hodnocení, kolik Kč zdaněného zisku firma získá vložením 1 Kč celkových nákladů, slouží **ukazatel rentability nákladů** (ROC – return on costs).

$$ROC = \frac{EAT}{\text{náklady celkem}} \quad (2.15)$$

Pro tento ukazatel platí, že čím vyšší je ukazatel ROC, tím jsou lépe zhodnoceny vložené náklady do podnikání a tím vyšší je procento zisku. Pro mezipodnikové srovnání je vhodné tento ukazatel rozložit na dílčí rentability nákladů a ty pak porovnávat.

### 2.5.3 Ukazatele likvidity

S touto problematikou souvisí dva pojmy – likvidita, likvidnost. Likvidita je schopnost podniku uhradit včas všechny své závazky. Likvidnost je vyjádřením vlastnosti dané složky majetku rychle se přeměnit na peněžní hotovost. Opakem je nedostatek likvidity, který může vést k neschopnosti dostát svým závazkům a nevyužití ziskových příležitostí, což v konečném důsledku vede k insolvenční, v horším případě až k bankrotu. Obecný tvar ukazatelů likvidity je podíl toho, čím je možno platit k tomu, co je třeba hradit.

Prvním z řady ukazatelů hodnocení likvidity je **ukazatel běžné (celkové) likvidity** (current ratio).

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.16)$$

Tento ukazatel udává, kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Jinak řečeno vypovídá o tom, do jaké míry je podnik schopen uspokojit své závazky, kdyby všechna svá oběžná aktiva přeměnil na peněžní prostředky. Pro běžnou likviditu platí, že hodnoty by měly být v intervalu mezi 1,5 – 2,5. Důležitější je srovnání s podniky s podobným předmětem podnikání nebo s odvětvovým průměrem. Pro případné věřitele nebo investory je však lepší, když ukazatel běžné likvidity má stabilní trend v delší časové řadě. Nevýhodou tohoto ukazatele likvidity je, že nezohledňuje strukturu oběžných aktiv podle jejich likvidnosti a dále také nebere v úvahu skladbu krátkodobých závazků podle jejich doby splatnosti. Další nevýhodou je možnost ovlivnění rozvahy při jejím sestavování ke konci roku tím, že se některé nákupy oběžných aktiv přesunou do následujícího roku.

Zpřesněním předcházejícího ukazatele je **ukazatel pohotové likvidity** (quick ratio).

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.17)$$

V čitateli tohoto ukazatele se objevují pouze pohotové prostředky, tj. pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry, pohledávky. Od pohledávek je vhodné odpočítat nedobytné pohledávky a také ty, které mají pochybnou návratnost. Trend

tohoto ukazatele by měl být rostoucí, což signalizuje zlepšení finanční a platební situace, ale také se uvádí doporučený interval hodnot od 1 do 1,5.

Jako likvidita 1. stupně bývá označován **ukazatel okamžité likvidity** (cash ratio).

$$\text{Cash ratio} = \frac{\text{pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\text{r}\acute{e}dky}}{\text{kr\text{a}tkodob\acute{e} z\text{a}vazky}} \quad (2.18)$$

Cash ratio představuje nejužší pojetí likvidity, neboť pohotové platební prostředky zahrnují peníze v hotovosti, platební prostředky na bankovním účtu a šeky. Někdy bývají k těmto nejlikvidnějším aktivům přiřazeny i další, jako např. některé druhy cenných papírů či směnečné pohledávky. Pro okamžitou likviditu platí rostoucí trend v časové řadě a také interval od 0,6 do 1,1. Ministerstvo průmyslu a obchodu snižuje interval možných hodnot cash ratio až na 0,2; někdy též označována jako kritická hodnota.

S analýzou likvidity je spojen ještě **ukazatel čistý pracovní kapitál** (net working capital).

$$\text{Net working capital} = \text{ob\text{e}žn\text{a} aktiva} - \text{kr\text{a}tkodob\acute{e} z\text{a}vazky} \quad (2.19)$$

Čistý pracovní kapitál tvoří tu část oběžných aktiv, která se v průběhu roku promění na pohotové prostředky a po splacení krátkodobých závazků může být použita k dalším podnikatelským záměrům. Jinými slovy řečeno, ČPK představuje ta oběžná aktiva, která jsou kryta dlouhodobým majetkem.

S ukazatelem čistého pracovního kapitálu jsou spojeny i dva termíny – překapitalizování a podkapitalizování podniku. Překapitalizování podniku vzniká, když krátkodobý oběžný majetek je financován dlouhodobými zdroji. Naopak, pokud krátkodobé cizí zdroje kryjí dlouhodobý majetek, dochází k podkapitalizování podniku, který je nebezpečnější. Trend ČPK by měl být rostoucí, neboť výše a růst signalizují platební schopnost podniku a celkovou úspěšnost jeho řízení.

#### 2.5.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří vázanost kapitálu v různých složkách aktiv a pasiv, tento rozbor slouží především k posouzení hospodaření s aktivy. Ukazatele aktiv vyjadřují buď doby obratu (dny), nebo obrátkovost (počet obrátů za rok).

Prvním ukazatelem je **obrátko celkových aktiv**.

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.20)$$

Ukazatel vychází v hodnotě počet obrátů za rok a vyjadřuje intenzitu využití celkových aktiv. Trend toho ukazatele by měl být rostoucí, neboť růst značí efektivněji využívaný majetek. Ukazatel obrátka celkových aktiv se používá k mezipodnikovému srovnání.

Obrácená hodnota vynásobená počtem dnů se nazývá **doba obratu aktiv**.

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva celkem} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.21)$$

Doba obratu aktiv vyjadřuje, za kolik dnů dojde k obratu celkových aktiv k tržbám. Výše ukazatele je ovlivněna stálými aktivy, pracovním kapitálem a tržbami. Tendence doby obratu aktiv by měla být klesající, za pozitivní se považuje nízký počet dnů.

Ukazatel, který se zaměřuje pouze na jednu část aktiv je **doba obratu zásob**.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.22)$$

Tento ukazatel udává, kolik dnů jsou oběžná aktiva vázaná ve formě zásob. Trend tohoto ukazatele by měl být klesající, ale na druhou stranu se musí zásoby udržovat na dostatečné technické a ekonomické výši. V dnešní době jsou dodávky do podniků koncipovány na metodě just-in-time (časté dodávky v přesný čas), ale u některých oborů tuto koncepci nelze aplikovat.

Obdobným způsobem je vyjádřen vzorec pro **dobu obratu pohledávek**.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.23)$$

Dobou obratu pohledávek se zjistí, za kolik dnů jsou placeny pohledávky, vypovídá tedy o strategii řízení pohledávek. Tendence tohoto ukazatele by měla být klesající a rozhodně by neměla překračovat průměrnou dobu splatnosti faktur. Tento ukazatel je také velice důležitý pro plánování peněžních toků.

Posledním z této skupiny ukazatelů je **doba obratu závazků**.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.24)$$

Tento ukazatel vypovídá o tom, za kolik dnů jsou splaceny závazky firmy. Pro správnou finanční rovnováhu ve firmě a pro obchodně úvěrovou politiku je důležité, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek.

## 2.6 Douchova analýza

Mezi české autory bonitních modelů se řadí **Rudolf Doucha** se svojí bilanční analýzou. Tato metoda je koncipována přímo na ekonomické prostředí České republiky a umožňuje zhodnotit všechny firmy bez ohledu na její velikost. Bilanční analýza má tři úrovně – I, II, III.

**Bilanční analýza I** dává pouze orientační pohled na ekonomickou situaci podniku, podle této analýzy nelze vydávat rozhodnutí nebo srovnávat s dalšími podniky. Skládá se ze čtyř základních ukazatelů – ukazatel stability, likvidity, aktivity, rentability a jednoho celkového.

$$\text{Celkový ukazatel} = \frac{2 \times S + 4 \times L + 1 \times A + 5 \times R}{12}, \quad (2.25)$$

kde S je ukazatel stability, L ukazatel likvidity, A ukazatel aktivity a R ukazatel rentability. Jak je patrné, největší váhu Doucha přikládal rentabilitě a pak likviditě.

**Bilanční analýza II** je soustava 17 ukazatelů a jednoho souhrnného ukazatele. Stejně jako v bilanční analýze I, i zde se hodnotí podnik ve čtyřech směrech, ale v každé skupině je zde navíc 3 až 5 ukazatelů. Za výchozí stav většiny koeficientů je považována 1 a tuto analýzu lze použít kdekoli, kde je třeba rychlých a seriózních výsledků. Celkový ukazatel je totožný se souhrnným ukazatelem u bilanční analýzy I a jedná se o vážený průměr dosažených hodnot u jednotlivých ukazatelů. Výsledek hodnot roven 1 znamená, že podnik je považován za dobrý, hodnoty od 0,5 do 1 jsou únosné a nižší hodnoty jak 0,5 jsou považovány za špatné. Záporné hodnoty jsou alarmující, neboť největší váhu mají ukazatele rentability a likvidity.

**Bilanční analýza III** navíc oproti bilanční analýze II zahrnuje údaje z výkazu cash flow a je mnohem přesnější a rozsáhlejší. Proto poskytuje mnohem objektivnější výsledky na finanční situaci v podniku a umožňuje sledovat pohyb některých finančních prostředků.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada publishing, 2007, str. 75

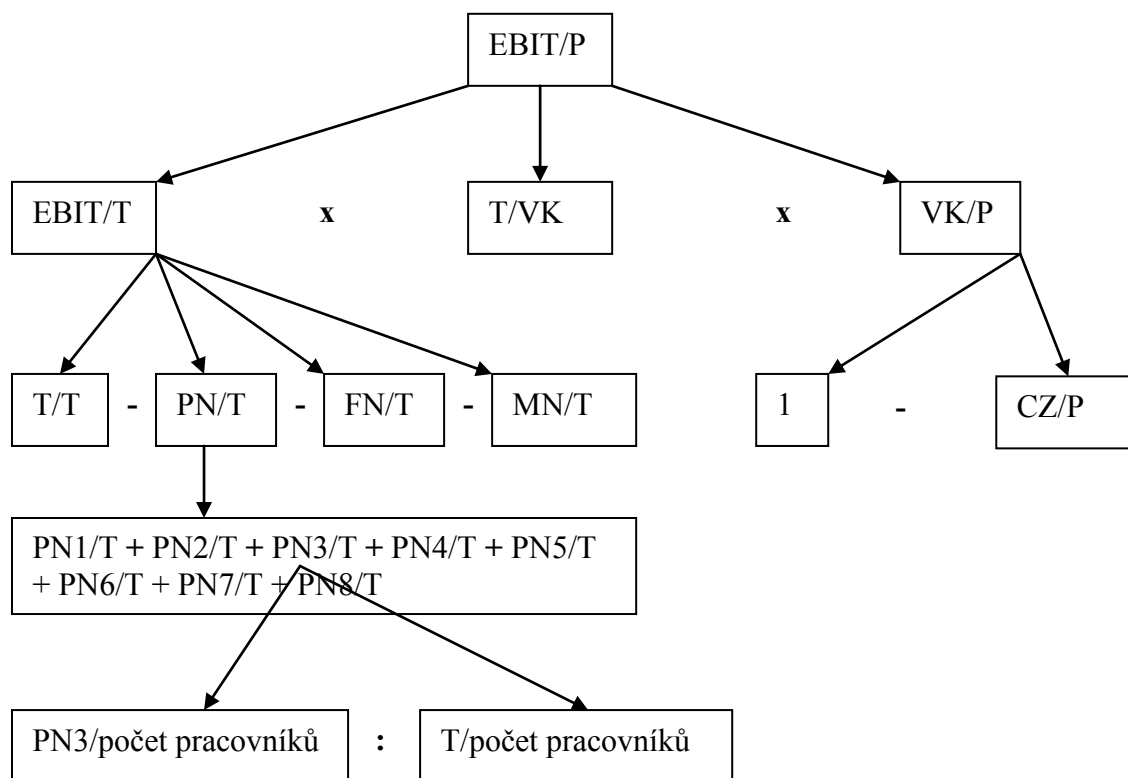
## 2.7 Pyramidální rozklad

Mezi stěžejní cíle firmy patří bezesporu dosahování zisku, proto hlubší analýza ukazatelů rentability právě pomocí pyramidálního rozkladu, kde je názorně vidět, který ukazatel má větší či menší vliv, je velmi zajímavá především pro manažery a vlastníky. První pyramidální rozklad byl použit v chemické společnosti Du Pont de Nomeurs - název nejznámějšího pyramidálního rozkladu – Du Pontův rozklad.

Pyramidální soustavy rozkládají vrcholový ukazatel na aditivní a multiplikativní vazby. Cílem pyramidálních rozkladů je popsat vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli ve vztahu k výchozímu, ale také poukázat na vazby mezi ukazateli. Jakákoli změna byť jen jediného čísla se promítne do celé pyramidy.

Nejčastěji se rozkládají ukazatele rentability, neboť patří k hlavním ukazatelům výkonnosti podniku, ale také proto, že jsou ovlivněny zadlužeností, likviditou a aktivitou. Rozkládaný ukazatel ovlivňuje řada faktorů, které se touto metodou pyramidy odhalí, a vyčíslí se ty faktory, které způsobují největší odchylky. Jeden z rozkladů ukazatele rentability celkového kapitálu by mohl vypadat takto, obr. 2.2.

**Obr. 2.2** Rozklad rentability celkového kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel rentability ROA se v první fázi rozkládá na  $\frac{EBIT}{T}$ , který představuje rentabilitu tržeb,  $\frac{VK}{P}$  equity ratio (koeficient samofinancování),  $\frac{T}{VK}$  podíl tržeb na vlastní kapitál (kolik tržeb připadá na 1 Kč vlastního kapitálu).

Čítec v ukazateli ROS (rentabilita tržeb) se může vypočítat jako tržby mínus náklady. Náklady se mohou dělit na provozní, finanční a mimořádné, a ty se pak mohou dále třídit podle položek ve výkazu zisku a ztrát.

Doplňkovým ukazatelem ke koeficientu samofinancování je celková zadluženost (podíl cizího kapitálu k celkovým pasivům). Cizí kapitál se dá také dále členit na souhrnné položky z rozvahy, jako např. rezervy, dlouhodobé zdroje, krátkodobé zdroje, bankovní úvěry.

Pro analýzu výkonnosti se používají i další rozklady ukazatelů rentability, mezi nejpoužívanější se řadí ROE, ROI, ROA a EVA.

### 2.7.1 Analýza odchylek

Pyramidální rozklady jsou složeny ze soustavy rovnic a úkolem finančního analytika je provádět rozbor odchylek analytických ukazatelů vzhledem k syntetickým a vyčíslit faktory, které k dané změně přispěly nejvíce. K tomuto rozboru slouží právě analýza odchylek, viz Dluhošová<sup>7</sup>, Zmeškal a kol.<sup>8</sup>

Odchylka vrcholového ukazatele je složena ze součtu odchylek dílčích ukazatelů, vzorec by mohl vypadat takto,

$$\Delta y_x = \sum_i \Delta x_{a_i} , \quad (2.26)$$

kde  $x$  je analyzovaný ukazatel,  $\Delta y_x$  je přírůstek vlivu (odchylky) analyzovaného ukazatele,  $a_i$  je dílčí vysvětlující ukazatel,  $\Delta x_{a_i}$  je vliv dílčího ukazatele  $a_i$  na analyzovaný ukazatel  $x$ .

Při analýze odchylek je možné hodnotit jak absolutní odchylku

$$\Delta x_{absolutně} = x_1 - x_0 , \quad (2.27)$$

<sup>7</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress, 2006, str. 69

<sup>8</sup> ZMEŠKAL, Z. *Finanční modely*. Praha: Ekopress, 2004, str. 24

tak relativní odchylku,

$$\Delta x_{relativně} = \frac{x_1 - x_0}{x_0}. \quad (2.28)$$

Prvotním úkolem analýzy je správně matematicky sestavit pyramidální rozklad na jednotlivé rovnice, složené z aditivních a multiplikativních vazeb.

### **Aditivní vazba**

Aditivní vazba je součet nebo rozdíl dvou nebo více ukazatelů. Obecně vypadá takto,

$$x = \sum_i a_i = a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n. \quad (2.29)$$

Vyčíslení vlivu u aditivní vazby je obecně platné a celková změna je rozdělena podle poměru změny ukazatele na celkové změně ukazatelů,

$$\Delta x_{a_i} = \frac{\Delta a_i}{\sum_i \Delta a_i} \times \Delta y_x. \quad (2.30)$$

Přitom  $a_{i,0}$ , resp.  $a_{i,1}$  je hodnota ukazatele  $i$  v době výchozí (index 0) a následně (index 1),  
 $\Delta a_i = a_{i,1} - a_{i,0}$ .

### **Multiplikativní vazba**

Multiplikativní vazba výchozí ukazatel je rozložen na součin nebo podíl dvou či více dalších ukazatelů. Obecný vzorec vypadá takto,

$$x = \prod_i a_i = a_1 \times a_2 \times a_3 \times \dots \times a_n. \quad (2.31)$$

Podle toho, jak je řešena multiplikativní vazba, se rozlišují čtyři metody: metoda postupných změn, metoda rozkladu se zbytkem, logaritmická metoda rozkladu, funkcionální metoda.

Při vyčíslení vlivu se u prvních dvou metod vychází z toho, že při změně jednoho z ukazatelů jsou hodnoty ostatních ukazatelů neměnné. U třetí a čtvrté metody je reflektována současná změna všech ukazatelů při vysvětlení jednotlivých vlivů.

### **Multiplikativní vazba pro metodu postupných změn**

U metody postupných změn je celková odchylka rozdělena mezi dílčí vlivy. Obecný tvar metody pro libovolný počet ukazatelů vypadá takto,



$$\Delta x_a = \prod_{j<i} a_{j,0} \times \Delta a_i \times \prod_{j>i} a_{j,1} \times \frac{\Delta y_x}{\Delta x}. \quad (2.32)$$

Výhodou této metody je jednoduchost výpočtu a rozklad bez zbytku. Nevýhodou je, že velikost odchylek jednotlivých ukazatelů závisí na pořadí ukazatelů ve výpočtu, proto je důležité zachovat stejné pořadí i při dalších analýzách. Tato metoda je hojně používána.

### Multiplikativní vazba pro metodu rozkladu se zbytkem

Vlivy jsou vyčísleny se zbytkem tak, že vzniká zbytek  $R$ , který je výsledkem kombinace současných změn více ukazatelů. Obecně tedy pro jakoukoliv řadu ukazatelů lze vliv daného faktoru vyjádřit takto,

$$\Delta x_{a_i} = \Delta a_i \times \prod_{j \neq i}^n \frac{\Delta y_x}{\Delta x} + \frac{R}{n}, \quad (2.33)$$

$$\text{kde zbytek } R = \Delta y_x - \Delta a_i \prod_{j \neq i}^n a_{j,0} \times \frac{\Delta y_x}{\Delta x}. \quad (2.34)$$

Výhoda metody rozkladu se zbytkem je, že velikost vlivu není ovlivněna pořadím ukazatelů, výpočet je jednoduchý a jasný. Nevýhoda této metody je existence zbytku, který nelze jednoznačně interpretovat a přisoudit k vypočteným odchylkám. Metodu lze bez problému použít pouze při malém zbytku.

### Multiplikativní vazba pro logaritmickou metodu rozkladu

U této metody se bere v úvahu současná změna všech ukazatelů při vysvětlení jednotlivých odchylek. Pracuje se spojitými výnosy, neboť  $\ln I_{ai}$  a  $\ln I_x$  vyjadřuje spojitý výnos ukazatelů  $a_i$  a  $x$ . Vlivy jednotlivých ukazatelů lze vyjádřit takto,

$$\Delta x_{a_i} = \frac{\ln I_{ai}}{\ln I_x} \times \Delta y_x, \quad (2.35)$$

přitom  $I_x = \frac{x_1}{x_0}$  a  $I_{a_i} = \frac{a_{i,1}}{a_{i,0}}$  jsou indexy analyzovaného a dílčích ukazatelů.

Předností této metody je, že neřeší pořadí ukazatelů a výpočtem nevzniká žádný zbytek. Handicapem je fakt, že při použití logaritmické metody musí být všechny indexy kladné. Možné řešení je použít pro danou větev jinou metodu nebo pro celou pyramidu použít funkcionální metodu.

## Multiplikativní vazba pro funkcionální metodu

Funkcionální metoda zohledňuje současný vliv všech ukazatelů při vysvětlení jednotlivých vlivů. Obecně lze určit vliv při rovnoměrném rozdělení takto,

$$\Delta x_{a_i} = \frac{1}{R_x} \times R_{a_j} \times \left( 1 + \sum_{j \neq i} R_{a_j} + \sum_{\substack{j \neq i \\ k \neq j}} \frac{1}{3} \times R_{a_j} \times R_{a_k} + \sum_{\substack{j \neq i \\ k \neq j \\ m \neq k}} \frac{1}{4} \times R_{a_j} \times R_{a_k} \times R_{a_m} + \dots \right) \Delta y_x \quad (2.36)$$

Ve finanční terminologii jsou výrazy  $R_{a_i} = \frac{\Delta a_i}{a_{i,0}}$  a  $R_x = \frac{\Delta x}{x_0}$  diskrétními výnosy.

Oproti logaritmické metodě je navíc výhodou funkcionální metody možnost počítat i se zápornými indexy. Za nevýhodu lze považovat váhy přisuzované jednotlivým faktorům, neboť je obtížné přisoudit různou váhu různým faktorům. Řešením je rovnoměrné rozdělení vah podle počtu ukazatelů, které se nejvíce blíží logaritmické metodě. Zajímavým zjištěním je, že pro dva prvky dává funkcionální metoda a metoda rozkladu s rovnoměrným rozdělením zbytků stejné výsledky.

## 2.8 Mezipodnikové srovnání

Dalším způsobem, jak zlepšovat úroveň podniku, je mezipodnikové srovnání, tedy porovnání daného podniku s ostatními a to ve stejném odvětví nebo oboru, vyrábějící stejný druh výrobků.

Odvětví se dá definovat jako skupina subjektů, které jsou si podobné. Podobné si mohou být z hlediska předmětu podnikání, produkce výrobků, poskytování služeb nebo z hlediska využívání technologických postupů. Podle Ministerstva průmyslu a obchodu se členění jednotlivá odvětví podle klasifikací od roku 1991. V současnosti se používá třídění podle CZ-NACE. Strukturu odvětvové klasifikace lze nalézt na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.<sup>9</sup>

V mezipodnikovém porovnání se srovnávají finanční ukazatele, výrobky a služby, produktivita práce, náklady, použitá technologie. Využívají se k tomu statistické charakteristiky, jakými jsou medián, modus, průměr, rozpětí, směrodatná odchylka, rozptyl, variační koeficient. Jedním ze způsobů jak porovnat data je spider analýza.

---

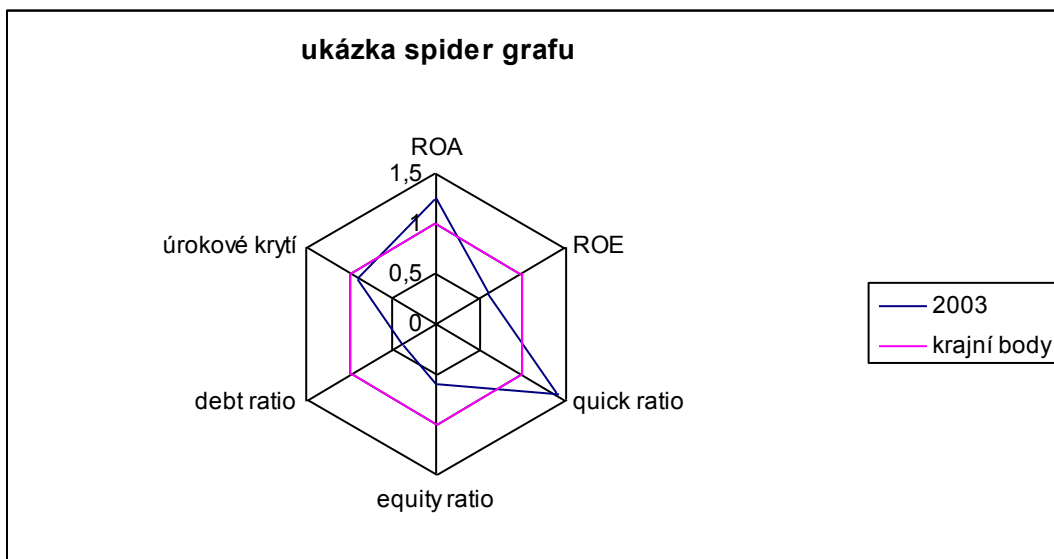
<sup>9</sup> Ministerstvo průmyslu a obchodu [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)

### 2.8.1 Spider graf

Ve finanční analýze se používá mnoho grafů – sloupkový, spojnicový, výsečový, poslední dobou se však také využívá spider graf, což je paprskový graf, který umožňuje velmi přehledné srovnání s průměrnými ukazateli v odvětví nebo slouží také jako benchmarking. Na grafu 2.1 je ukázka spider grafu.

Ve spider grafu se může srovnávat 16 ukazatelů i méně, hodnoty se vyjádří v procentech vůči odvětvovému průměru. Základem jsou soustředěné kružnice vybíhající ze středu, na které se nanášejí hodnoty ukazatelů. Spider graf vznikne tím, že se sousední hodnoty spojí a vytvoří plochu. Přesahuje-li tato plocha průměrné hodnoty, je hodnocený podnik nadprůměrný a pokud ukazatelé hodnoceného podniku nedosahují k průměrným hodnotám, jde o podprůměrnou firmu.

**Graf 2.1** *Spider graf*



Zdroj: vlastní zpracování

### 3 Aplikace stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci

Tato část práce bude zaměřena na aplikaci stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci. Nejprve bude představena akciová společnost BRANO, její předmět činnosti, vyráběné produkty, vlastnická struktura, orgány společnosti, poslání, vize, cíle a slogan společnosti a vše bude završeno grafickým členěním společnosti. Po této části budou následovat jednotlivé analýzy, které budou aplikovány přímo na výsledky hospodaření firmy za léta 2004 až 2009. V každé analýze bude shrnutí a vyhodnocení výsledků.

#### 3.1 Představení společnosti BRANO a.s.

Obchodní firma:	BRANO a.s.
Sídlo:	Opavská 1000, Hradec nad Moravicí
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	400 000 000 Kč
Datum vzniku:	1. května 1992
Identifikační číslo:	451 93 363
Současný generální ředitel:	Jan Pýcha

BRANO a.s. vzniklo 1. května 1992. Na společnost byl Fondem národního majetku převeden kupónovou metodou privatizovaný majetek státního podniku BRANO. Akciová společnost pokračuje dále v jeho činnosti. Hlavním předmětem činnosti je vývoj, výroba a prodej sestav, podsestav a součástí osobních a nákladních automobilů a jejich užitkových a účelových modifikací, odlitků ze šedé a temperované litiny, řemeslnického nářadí, kování a zámku, zvedacích mechanismů.

#### Produkty firmy BRANO a.s.

- **Kokpitové systémy:** pedálové ústrojí, páky ruční brzdy, autozvedáky.
- **Dveřní systémy:** boční dveře, zadní kapota, přední kapota, zámky sedaček, zavírače dveří.
- **Užitkové vozy:** tlumiče, houkačky, elektropříslušenství, topení.
- **Slévárna:** pro automobilový průmysl a stavební průmysl.

## **Vlastnická struktura**

Základní kapitál akciové společnosti BRANO a.s., zapsaný v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě, činí 400 000 000 Kč. Je rozdělen na 400 akcií na majitele v listinné podobě o jmenovité hodnotě 1 mil. Kč, akcie nejsou veřejně obchodovatelné. BRANO GROUP a.s. se sídlem v Hradci nad Moravicí je jediným a výhradním akcionářem společnosti BRANO a.s.

BRANO a.s. na základě rozhodnutí své valné hromady ze dne 25. 6. 2004 a na základě rozhodnutí valné hromady společnosti BRANO-ATESO a.s., převzala jako hlavní akcionář obchodní jmění včetně všech práv a povinností z pracovně právních vztahů společnosti BRANO-ATESO a.s. Obchodní společnosti, v nichž má společnost BRANO a.s. rozhodující nebo podstatný vliv:

- Branoros a.s. se sídlem Kstovo v Rusku, základní kapitál 10 493 300 RUB, podíl na základním kapitálu 100 %,
- Aftermarket s.r.o. se sídlem v Jičíně, základní kapitál 1 000 000 Kč, podíl na základním kapitálu 100 %,
- Deltacol CZ s.r.o. se sídlem v Ostravě, základní kapitál 100 000 Kč, podíl na základním kapitálu 51 %.

## **Orgány společnosti**

### **Představenstvo**

Ing. Pavel Juříček, Ph.D., předseda představenstva

Ing. Roman Erben, člen představenstva

Ing. Pavel Chalupa, člen představenstva a ředitel pro jakost

### **Dozorčí rada**

Břetislav Witwer, předseda dozorčí rady

Alena Hahnová, člen dozorčí rady

Ing. Lenka Ďurkovičová, člen dozorčí rady

BRANO a.s. je tedy jedním ze základních pilířů společnosti BRANO GROUP a.s. K dalším primárním členům patří také Branoros a.s., který působí v Ruské federaci. Pod velký gigant BRANO GROUP také patří menší firmy, jakými jsou Aftermarket s.r.o., Branomarket

s.r.o., BRANO Slovakia s.r.o. a Deltacol CZ s.r.o. Vše podrobně znázorňuje schéma 3.1 na straně 26.

## **Poslání, vize, slogan a cíle společnosti BRANO GROUP a.s.**

### **Poslání společnosti**

BRANO GROUP je dynamickou společností vybudovanou na dlouholeté tradici a je také vývojovým partnerem orientujícím se na kvalitní elektromechanické výrobky, zejména výrobky pro automobilový průmysl, zamykací a zavírací systémy, manipulační techniku a drobné odlitky. Posláním společnosti BRANO GROUP je naplňovat očekávání obchodních partnerů odpovědným přístupem všech zaměstnanců a budovat strategické vztahy na globálním trhu. BRANO GROUP je spolehlivá, procesně řízená společnost, která by měla být v oblasti průmyslu (automobilový, stavební, strojírenský) konkurenceschopným vývojovým partnerem i ve třetím tisíciletí.

### **Vize společnosti**

BRANO GROUP je zdravý, úspěšný tým s tradicí, který chce být před konkurencí a o krok blíž k zákazníkovi. Snahou společnosti je poskytovat nejširší veřejnosti své výrobky a služby na základě moderních vědeckých poznatků a nových technologií.

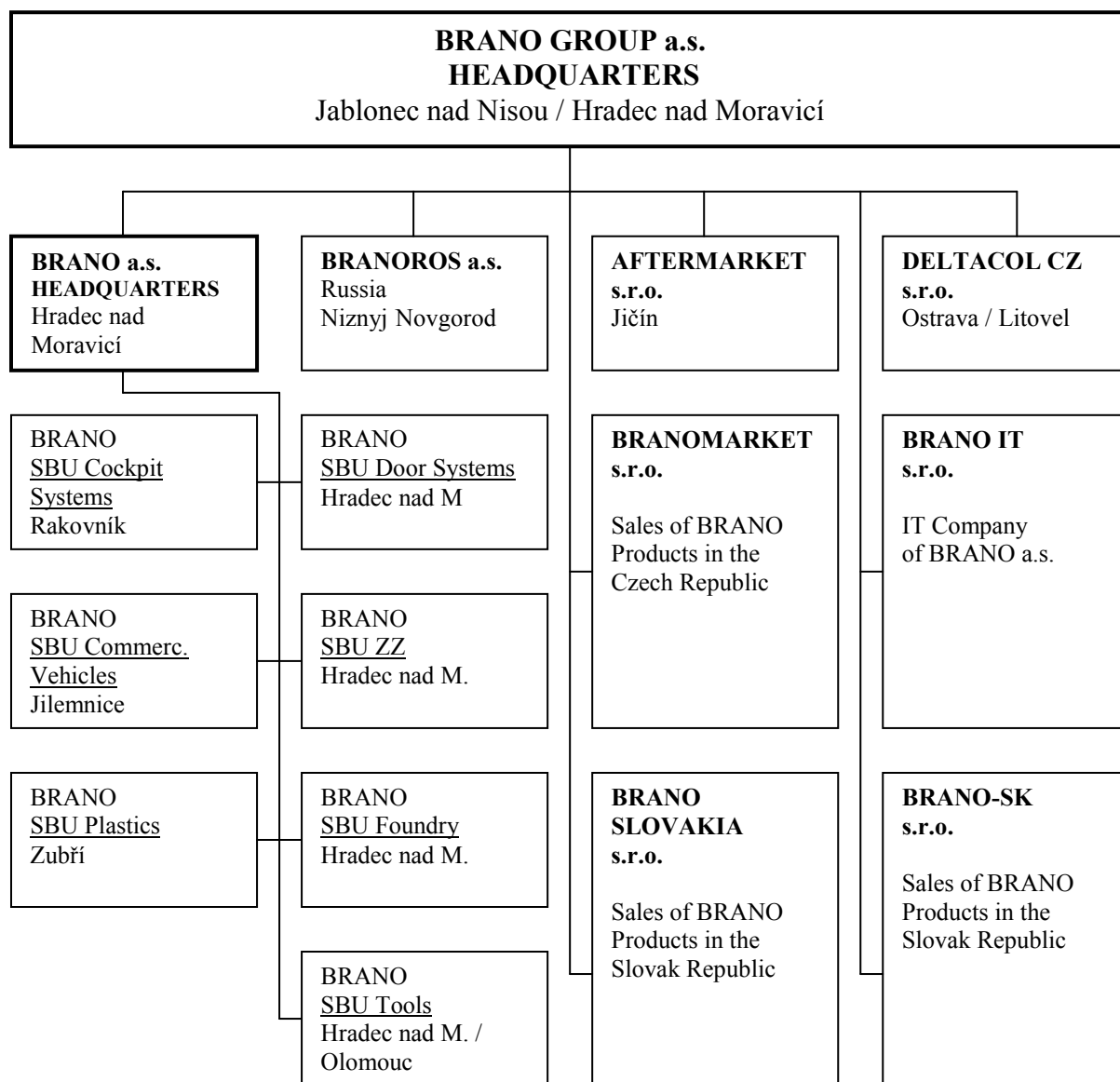
### **Slogan společnosti**

BRANO GROUP - zámky, zvedáky, autodíly pro všechny světa.

### **Cíle společnosti**

Hlavním cílem společnosti BRANO GROUP a.s. je prostřednictvím proaktivní globální politiky firmy s efektivním vynakládáním zdrojů a dynamickým rozvojem užitečných vlastností svých výrobků pokračovat v procesu trvalého zlepšování k upevnění stávajících a k získávání nových trhů.

**Schéma 3.1 Členění společnosti BRANO GROUP a.s.**



Zdroj: interní materiály podniku

\*SBU = Strategic Business Unit

\* SBU = strategické obchodní jednotky (někdy také nazývané jako strategické podnikatelské jednotky) jsou autonomní samostatné podnikatelské jednotky, které jsou součástí většího organizačního celku. Z hlediska řízení mají značnou pravomoc a zodpovědnost za svůj rozvoj. Vrcholové vedení je pouze vede v určitých omezujících podmínkách centrální podnikatelské strategie a systémem finančních odvodů.

Podle Kotlera je pojem SBU definován takto:

1. Jako jednotlivá oblast podnikání nebo soubor příbuzných oblastí podnikání může být odděleně řízena, samostatně plánována a samostatně vedeno účetnictví pro posouzení rentability vložených prostředků a jejich perspektiv. V zásadě tedy může stát relativně samostatně od zbytku podniku.
2. Má vlastní konkurenty, kteří se snaží ji vyrovnat nebo ji i předčit.
3. SBU řídí jeden manažer, který je zodpovědný za strategické plánování a tvorbu zisku SBU. Ten má možnost ovládat většinu faktorů působících na zisk a prokázat v soutěži s ostatními životaschopnost své SBU.

Výhodou řízení pomocí SBU je snížení hierarchických a zkrácení komunikačních vazeb mezi dílčími částmi podniku a vrcholovým vedením, díky tomu dochází ke zploštění organizační struktury podniku. Dvoustupňové řízení začaly využívat především velké podniky, které také mohou sdružovat i právně samostatné podniky. V praxi se ukázalo, že organizace, sdružující SBU, vylučuje příčiny ztrát, zvyšuje odpovědnost za výsledky a je ekonomicky průhlednější a pružnější.

### 3.2 Analýza absolutních ukazatelů

Tato část diplomové práce bude zaměřena na aplikaci vybraných analýz a bude sledovat vývoj finanční situace akciové společnosti BRANO v letech 2004 – 2009. Údaje použité v této práci byly získány z účetních výkazů sestavených k 31.12. daného roku.

Pro hodnocení analýzy firmy je nutné dodat vývoj ekonomiky v ČR, potažmo ve světě. Nejsledovanější ukazatele uvádí tabulka 3.1.

**Tab. 3.1** Ukazatele vývoje české ekonomiky v letech 2004 - 2009

ČR	2004	2005	2006	2007	2008	2009
HDP	4,5	6,3	6,8	6,1	2,5	-4,1
inflace	2,8	1,9	2,5	2,8	6,3	1
CZ/EUR	31,9	29,78	28,34	27,76	24,94	26,45
úrokové sazby	4,43	3,93	4,19	5,3	4,89	4,14

Zdroj: Český statistický úřad, Česká národní banka

Z údajů v tabulce je patrné, že česká ekonomika se během sledovaných let dostala na pomyslný vrchol ekonomického cyklu. Od roku 2007 začala ekonomika klesat, v roce 2009 dosáhla na dno a podle údajů ČSÚ je ekonomický cyklus v roce 2010 ve fázi růstu. Tak rychlý propad v roce 2007 způsobila hypoteční krize v USA, která se posléze přenesla do celého světa, tedy i do České republiky.

Americká krize trhu s hypotékami začala už v roce 2006, největší propad na burzovních trzích měla v polovině roku 2007. Krize byla způsobena poskytováním hypoték pochybným žadatelům, kteří ji nebyli schopni splácet. Výsledkem byl kolaps na trzích obchodníků s hypotékami a půjčkami a ta měla za následek depreciazi amerického dolaru. Tato hypoteční krize způsobila v září roku 2008 hluboký propad světových burz. Vlády mnoha zemí musely banky a ostatní finanční instituce zachraňovat od krachu finančními injekcemi. Příčinou dalšího prohlubování krize bylo, že i přes veškerou snahu vlád zůstávaly peníze v rukou spotřebitelů a investorů, kteří byli velmi nedůvěřiví a díky tomu klesala spotřebitelská poptávka.

Automobilový průmysl patří mezi odvětví cyklické, tzn., že kopíruje vývoj ekonomického cyklu. Tzn., že pokud nastane recese v ekonomice, zasáhne i automobilový průmysl a samozřejmě i společnost BRANO, která je výrobcem dílů pro nákladní, užitková a osobní vozidla.



### 3.2.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza se snaží nalézt odpovědi na otázku: O kolik se změnila položky rozvahy v čase a o kolik % to bylo? V tab. 3.2 a 3.3 jsou uvedeny vybrané položky horizontální analýzy aktiv, kde první je v absolutním a druhá v relativním vyjádření, tab. 3.4 a 3.5 je horizontální analýza pasiv absolutně a následně relativně. Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát je v tab. 3.6 a 3.7. Na obr. 3.1 je znázorněn vývoj položek aktiv a na obr. 3.2 je struktura pasiv.

#### Horizontální analýza aktiv

BRANO a.s. měla 9 akcií společnosti Strojexport a. s., kdy jejich původní nominální hodnota i pořizovací cena 1 akcie byla 100 tis. Kč. Společnost BRANO tedy vlastnila akcie v celkové hodnotě 900 tis. Kč. V roce 2008 rozhodla valná hromada Strojexportu, že sníží nominální hodnotu akcií na 2 500 korun za 1 akcii. Proto byla v účetnictví snížena hodnota tohoto investičního majetku formou opravné položky ve výši 877 500 Kč.

**Tab. 3.2** Horizontální analýza aktiv absolutně, v tis. Kč

Horizontální analýza	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Aktiva celkem	32 317	538 008	-99 150	-368 504	39 698
dlouhodobý majetek	36 820	31 311	58 623	55 900	-103 549
dlouhodobý nehmotný majetek	522	1 229	984	-3 698	-3 062
dlouhodobý hmotný majetek	24 832	21 537	39 719	58 429	-85 778
dlouhodobý finanční majetek	11 466	8 545	17 920	1 169	-14 709
oběžná aktiva	7 794	496 609	-146 367	-427 529	144 451
zásoby	-3 808	20 415	16 680	-46 776	-48 683
dlouhodobé pohledávky	0	12 657	27 702	-40 359	0
krátkodobé pohledávky	87 397	-59 391	162 682	-196 853	-4 768
krátkodobý finanční majetek	-75 795	522 928	-353 431	-143 541	197 902
časové rozlišení	-12 297	10 088	-11 406	3 125	-1 204

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulek 3.2 a 3.3 vyplývá, že celková aktiva ve sledovaném čase kolísala, stejně jak tomu bylo v celé ekonomice. Je patrný i značný pokles k poslednímu porovnávanému roku 2009. Největší nárůst byl mezi roky 2005 a 2006, kdy došlo k nárůstu o 538 mil. Kč, tedy o 22,6 %, a největší pokles z roku 2007 na rok 2008. Zde byl zaznamenán pokles celkových aktiv o -368,5 mil. Kč, tedy o -13,1 %.

Dlouhodobý majetek firmy byl doprovázen meziročním růstem ve sledovaném období kromě roku 2009, kde je pokles o -10,2 %, tj. pokles o -103,5 mil. Kč. Největší podíl dlouhodobého majetku je v majetku hmotném, který měl rostoucí trend díky investicím až na rok 2009. Do roku 2007 rostl také dlouhodobý nehmotný majetek, ale v roce 2008 poklesl

o -25,9 % a v roce 2009 pak o -29 %. Podobný trend jako hmotný majetek má i finanční dlouhodobý majetek, který vzrůstal až do roku 2008 a v roce 2009 zaznamenal pokles o -14,7 mil. Kč, tj. o - 25,3 %.

**Tab. 3.3** *Horizontální analýza aktiv relativně*

Horizontální analýza	2005/2004 %	2006/2005 %	2007/2006 %	2008/2007 %	2009/2008 %
Aktiva celkem	1,4%	22,6%	-3,4%	-13,1%	1,6%
dlouhodobý majetek	4,4%	3,6%	6,5%	5,8%	-10,2%
dlouhodobý nehmotný majetek	4,5%	10,2%	7,4%	-25,9%	-29,0%
dlouhodobý hmotný majetek	3,1%	2,6%	4,7%	6,6%	-9,0%
dlouhodobý finanční majetek	60,5%	28,1%	46,0%	2,1%	-25,3%
oběžná aktiva	0,5%	33,0%	-7,3%	-23,1%	10,1%
zásoby	-0,9%	5,0%	3,9%	-10,5%	-12,2%
dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	218,9%	-100,0%	0,0%
krátkodobé pohledávky	15,2%	-9,0%	27,0%	-25,7%	-0,8%
krátkodobý finanční majetek	-14,9%	120,9%	-37,0%	-23,8%	43,2%
časové rozlišení	-86,1%	510,3%	-94,5%	474,2%	-31,8%

Zdroj: vlastní zpracování

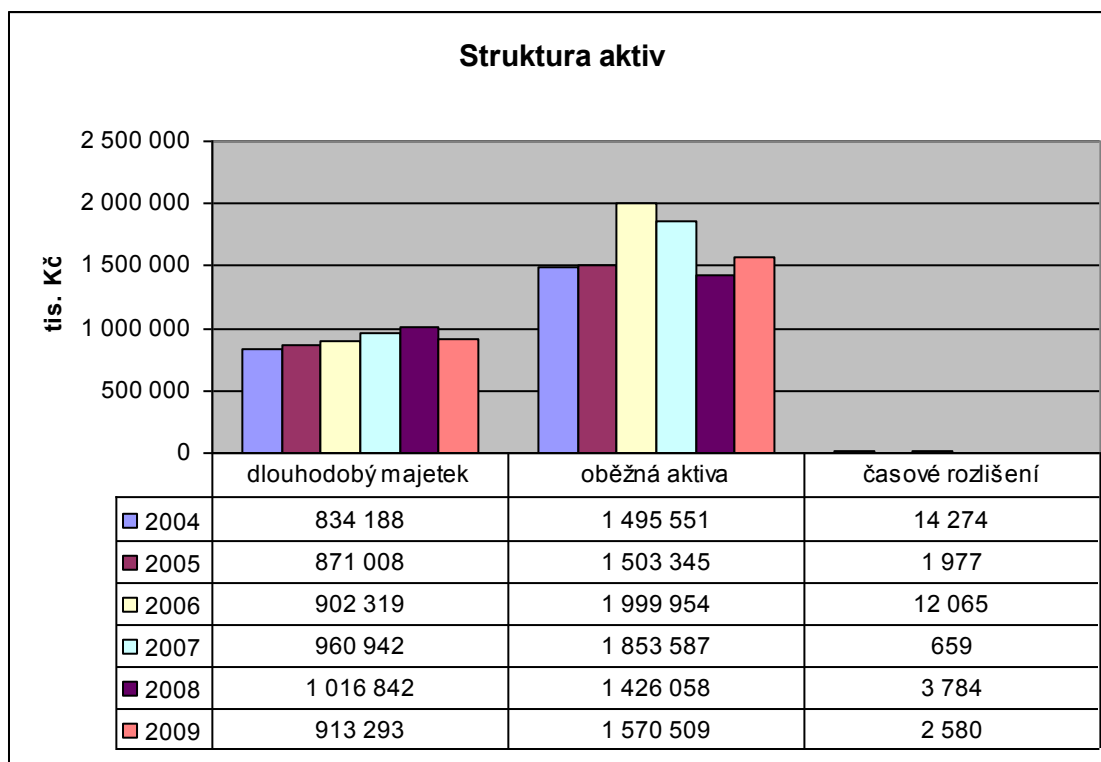
Oproti dlouhodobému majetku má oběžný majetek kolísavější trend, rostl do roku 2006, do roku 2008 klesal a v roce 2009 opět rostl. V meziročním růstu oběžného majetku mezi léty 2004 a 2005 nejvíce rostly krátkodobé pohledávky o 15,2 %, tj. o 87,4 mil. Kč, a nejvíce klesl finanční majetek o -14,9 %, tj. o -79,8 mil. Kč. V dalším porovnání let 2005 a 2006 měl na růst oběžných aktiv největší vliv růst krátkodobého finančního majetku, vzrostl o 120,9 %, tj. o 522,9 mil. Kč.

V letech 2006 a 2007 měly největší podíl na růstu oběžného majetku dlouhodobé pohledávky, nárůst byl o 218,9 %, tj. o 12, 6 mil. Kč, ale celkový pokles oběžných aktiv je díky krátkodobému finančnímu majetku, který spadl o -353, 4 mil. Kč, tedy o -37 %. V roce 2008 byl opět pokles oběžného majetku a největší měrou je způsoben poklesem krátkodobých pohledávek o -196,8 mil. Kč a poklesem krátkodobého finančního majetku o -143,5 mil. Kč. Pokles o -100 %, tj. o -40,3 mil. Kč u dlouhodobých pohledávek neměl až tak zásadní vliv. V posledním sledovaném roce došlo k nárůstu oběžného majetku a to bylo příčinou krátkodobého finančního majetku, který vzrostl o 197,9 mil. Kč, tj. o 43,2 %.

Časové rozlišení mělo v letech 2004 a 2006 neúměrně vysoká čísla oproti dalším sledovaným létům. V prvním případě to bylo ovlivněno položkou komplexní náklady příštích období a v roce 2006 se očekávaly mnohem vyšší příjmy příštích období (viz příloha 7 a 8).

Na grafu 3.1 je vidět, jakou měla firma BRANO a.s. ve sledovaných letech strukturu aktiv. U položky dlouhodobý majetek jde vidět postupný trend, ovšem kromě roku 2009, kdy firma investovala. U oběžného majetku lze nalézt určitou podobnost s ekonomickým cyklem ČR, kdy v roce 2006 se vyrábí mnoho, protože je třeba velkého množství oběžných aktiv a v dalších letech dochází k útlumu díky recesi. To je následováno dalším růstem v roce 2009.

**Graf 3.1** *Struktura aktiv*



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků horizontální analýzy aktiv je zřejmé, že firma BRANO je cyklickou společností, která reaguje shodně s ekonomickým cyklem republiky. Bohužel v automobilovém průmyslu je mnoho konkurence nejen na našem trhu, a proto je velmi důležité investovat a zdokonalovat technologie a výrobky pro potřeby zákazníků, kteří nakupují jejich výrobky. Tzn., že společnost BRANO, pokud bude investovat tak jako doposud a bude vyvíjet nové technologie a výrobky, dokáže obstát v konkurenčním prostředí a získat důležité zakázky.

### Horizontální analýza pasiv

Další analýza je horizontální analýza pasiv, v tab. 3.4 a 3.5 je znázorněn vývoj pasiv ve sledovaných letech 2004 až 2009. Během těchto let celková pasiva kolísala a na první pohled je největší pokles v roce 2008, kde základní kapitál klesl o -900, 5 mil. Kč, tj. o -60,6 %.

**Tab. 3.4** *Horizontální analýza pasiv absolutně, v tis. Kč*

Horizontální analýza	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
<b>Pasiva celkem</b>	32 317	538 008	-99 150	-368 504	39 698
<b>vlastní kapitál</b>	14 885	237 786	-27 475	-900 549	119 820
základní kapitál	0	195 729	0	0	0
kapitálové fondy	14 439	11 466	19 423	-708 775	317 808
rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	-1	1	0	0	0
výsledek hospodaření minulých let	67 521	436	30 589	-46 899	-191 773
výsledek hospodaření běžného účetního období	-67 074	30 154	-77 487	-144 875	-6 215
<b>cizí zdroje</b>	19 612	273 027	-62 033	539 992	-71 052
rezervy	-33 712	1 001	-20 815	-21 024	-1 615
dlouhodobé závazky	-5 327	6 767	-13 907	-20 609	0
krátkodobé závazky	58 651	265 259	-27 311	581 625	-69 437
<b>časové rozlišení</b>	-2 180	27 195	-9 642	-7 947	-9 070

Zdroj: vlastní zpracování

Akciová společnost se v roce 2008 stala účastníkem derivátových obchodů, které byly uzavřeny za účelem zajištění budoucích očekávaných peněžních toků (zajišťovací deriváty). V roce 2008 však společnost špatně odhadla situaci na trhu a utrpěla ztrátu ve výši -710,188 mil. Kč, které jsou zaúčtovány v kapitálových fondech na straně vlastní kapitál a také jako jiný závazek na straně cizích zdrojů. Ve výkazu zisku a ztrát jsou pak náklady a výnosy ze zajišťovacích derivátů účtovány u položek finanční náklady a finanční výnosy.

V dalším roce je situace mnohem příznivější, neboť se podařilo ztrátu z roku 2008 zmenšit na polovinu. Tato změna byla způsobena novým vedením, které se lépe orientuje na trhu a dokáže využít všechny možnosti trhu ve svůj prospěch.

V letech 2004 – 2005 celkové pasiva vzrostly, vzrostl také vlastní kapitál a cizí zdroje, ale časové rozlišení pokleslo o -30,4 %, tj. o -2,2 mil. Kč. Vlastní kapitál zaznamenal růst i přes pokles u položky výsledek hospodaření účetního období, kde byla hodnota – 67 mil. Kč, tedy pokles o -99,4 %. Na straně cizích zdrojů došlo také ke dvěma poklesům u rezerv a dlouhodobých závazků. Rezervy klesly o -40,3 %, tj. o -33,7 mil. Kč a dlouhodobé závazky se snížily o -16,1 %, tj. o -5,3 mil. Kč.

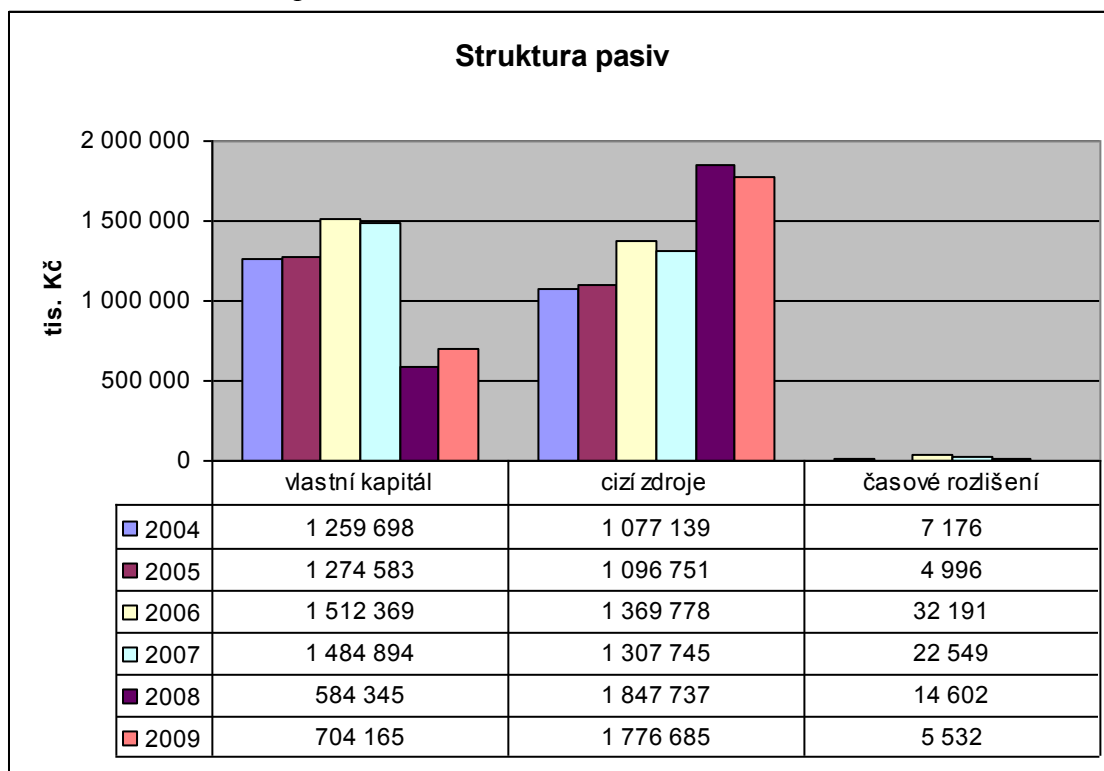
**Tab. 3.5** Horizontální analýza pasiv relativně

Horizontální analýza	2005/2004 %	2006/2005 %	2007/2006 %	2008/2007 %	2009/2008 %
<b>Pasiva celkem</b>	1,4%	22,6%	-3,4%	-13,1%	1,6%
<b>vlastní kapitál</b>	1,2%	18,7%	-1,8%	-60,6%	20,5%
základní kapitál	0,0%	95,8%	0,0%	0,0%	0,0%
kapitálové fondy	3,3%	2,5%	4,1%	-144,9%	-144,8%
rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
výsledek hospodaření minulých let	18,6%	0,1%	7,1%	-10,2%	-46,2%
výsledek hospodaření běžného účetního období	-99,4%	6932,0%	-253,3%	308,9%	3,2%
<b>cizí zdroje</b>	1,8%	24,9%	-4,5%	41,3%	-3,8%
rezervy	-40,3%	2,0%	-40,8%	-69,7%	-17,6%
dlouhodobé závazky	-16,1%	24,4%	-40,3%	-100,0%	0,0%
krátkodobé závazky	6,1%	26,0%	-2,1%	46,3%	-3,8%
<b>časové rozlišení</b>	-30,4%	544,3%	-30,0%	-35,2%	-62,1%

Zdroj: vlastní zpracování

V letech 2005 a 2006 byl růst celkových pasiv větší, došlo k nárůstu o 22,6 %, tj. o 538 mil. Kč. Tento růst byl způsoben díky zvětšení objemu základního kapitálu o 195, 7 mil. Kč, zvýšení hospodářského výsledku o 30,1 mil. Kč, ale také nárůstem krátkodobých závazků o 265,2 mil. Kč.

**Graf 3.2** Struktura pasiv



Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2006 a 2007 vykazovala společnost pokles u celkových pasiv a ten byl nejvíce zapříčiněn cizími zdroji, u kterých poklesly všechny položky. Nejvíce poklesly krátkodobé

závazky o -27,3 mil. Kč, pak rezervy o -20,8 mil. Kč a klesly i dlouhodobé závazky o -13,9 mil. Kč. Vývoj v letech 2008 a 2009 je vysvětlen výše.

V grafu 3.2 je znázorněn vývoj struktury pasiv v letech 2004 až 2009, kde je přehledně vidět, že v roce 2006 došlo k nárůstu vlastního kapitálu, který byl zapříčiněn i zvýšením základního kapitálu. Z grafu je také možno si všimnout, k jak velkému propadu došlo v roce 2008 u vlastního kapitálu a na druhé straně, jak vysoká hodnota nabyla u cizích zdrojů. Kromě posledních dvou let převyšuje vlastní kapitál nad kapitálem cizím.

Z výsledků horizontální analýzy pasiv vyplývá, že firma BRANO chybou na derivátových trzích utrpěla značně a stálo ji to spoustu peněz. Je však důležité poznamenat, že společnost tuto ztrátu hradila z hospodářského zisku minulých let, a proto nebankrotovala. Podle výsledků za rok 2010, které ještě neprošly auditem, firma BRANO veškeré závazky z derivátových obchodů uhradila. Společnost BRANO se svojí strategií „šetřit na horší časy“ uspěla i v tak těžké zkoušce, jakou si musela projít v roce 2008, a to nejen díky celosvětové recesi.

Na druhou stranu největší položka, která meziročně nejvíce „skáče“, je hospodářský výsledek běžného účetního období. Kromě let 2004 a 2006, kdy byl zisk dostatečný, společnost BRANO vykazuje ztrátu a to má zásadní vliv na schopnost vydělat si „sám na sebe“ a samozřejmě na ukazatele rentability. Podle dosud nepotvrzených výsledků je však BRANO v roce 2010 ve značném plusu.

### **Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát**

Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát dává odpověď na otázku: Jak jednotlivé položky výkazu ovlivňovaly celkový výsledek hospodaření? Tabulka 3.6 udává výsledky horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát absolutně a tabulka 3.7 pak relativně. Graf 3.3 znázorňuje jednotlivé hospodářské výsledky ve sledovaném období a graf 3.4 poměruje tržby za vlastní výrobky s výkonovou spotřebou.

Vývoj celkových výnosů rostl v letech 2004 a 2005, v roce 2006 byl zaznamenán mírný pokles, ale v roce 2007 se výnosy dostaly ještě nad úroveň roku 2005 a v letech 2008 a 2009 celkové výnosy klesaly. Celkové náklady měly stejný trend, ale do roku 2006 byly nižší než

celkové výnosy a od roku 2007 převyšují celkové výnosy. Proto je v těchto letech vykazována ztráta.

**Tab. 3.6** Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát absolutně, v tis. Kč

Horizontální analýza	2005/2004	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Provozní výsledek hospodaření	-110 426	54 365	-141 920	-94 469	185 719
Finanční výsledek hospodaření	-110 426	54 365	-141 920	-94 469	185 719
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-70 401	36 191	-80 990	-130 659	-38 595
Mimořádný výsledek hospodaření	3 327	-6 037	3 503	-14 216	32 380
Výsledek hospodaření za účetní období	-67 074	30 154	-77 487	-144 875	-6 215
Výsledek hospodaření před zdaněním	-89 800	42 248	-98 161	-151 577	14 394

Zdroj: vlastní zpracování

**Tab. 3.7** Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát relativně

Horizontální analýza	2005/2004 %	2006/2005 %	2007/2006 %	2008/2007 %	2009/2008 %
Provozní výsledek hospodaření	-109,5%	-569,6%	-316,6%	97,3%	-96,9%
Finanční výsledek hospodaření	-109,5%	-569,6%	-316,6%	97,3%	-96,9%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-99,1%	5846,7%	-220,0%	295,7%	22,1%
Mimořádný výsledek hospodaření	-94,8%	3281,0%	-56,3%	523,0%	-191,2%
Výsledek hospodaření za účetní období	-99,4%	6932,0%	-253,3%	308,9%	3,2%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-105,8%	-863,6%	-262,8%	249,3%	-6,8%

Zdroj: vlastní zpracování

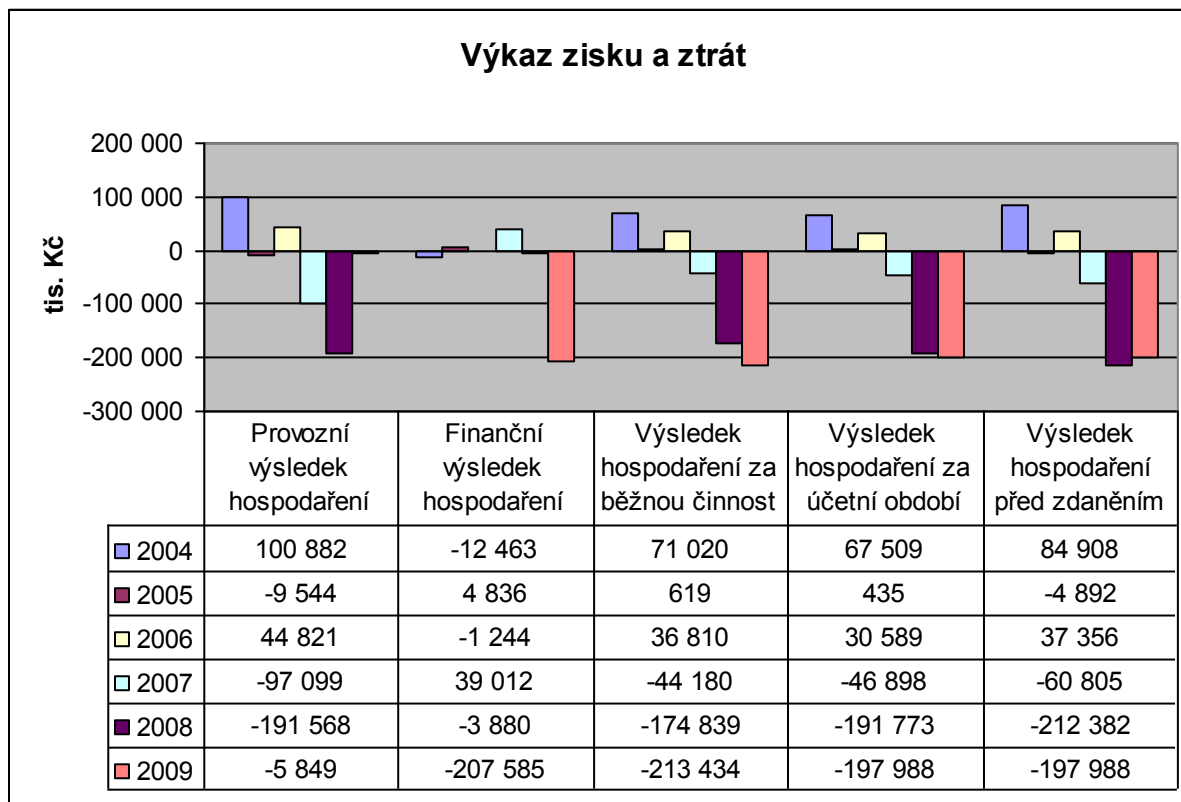
Podle tabulek znázorňujících vývoj horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát, stejně jako graf ukazují, že vývoj ve výkazu zisku a ztrát se pohybuje velice skokově a rozdílně. To znamená, že pokud je položka provozní výsledek hospodaření kladná, položka finanční výsledek hospodaření je záporná, a naopak, pokud je vývoj provozního hospodářského výsledku záporný, finanční výsledek je kladný. Důvod vysokého záporného výsledku hospodaření za roky 2008 a 2009 je vysvětlen v horizontální analýze pasiv.

Důvodem tak nízkého výsledku hospodaření a tedy i záporného provozního výsledku hospodaření v roce 2005 je, že provozní náklady vzrostly v roce 2005 o 330, 227 mil. Kč, tržby vzrostly pouze o 219, 8 mil. Kč. Největší vinou byl pokles obchodní marže o 93,71 % a pokles položky zůstatková cena dlouhodobého majetku a materiálu o 59,45 %. Naopak finanční výsledek hospodaření byl kladný hlavně díky poklesu ostatních finančních nákladů o 35 %.

Dalším výrazným výkyvem byl rok 2007, ve kterém byla ztráta v provozním výsledku hospodaření v hodnotě 97,099 mil. Kč. Největší pokles byl zaznamenán u položek: změna stavu rezerv a opravných položek, která se snížila o 509 %, tj. o 32,028 mil. Kč; zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu, která zaznamenala pokles o 17,9 mil. Kč,



**Graf 3.3 Výkaz zisku a ztrát**



Zdroj: vlastní zpracování

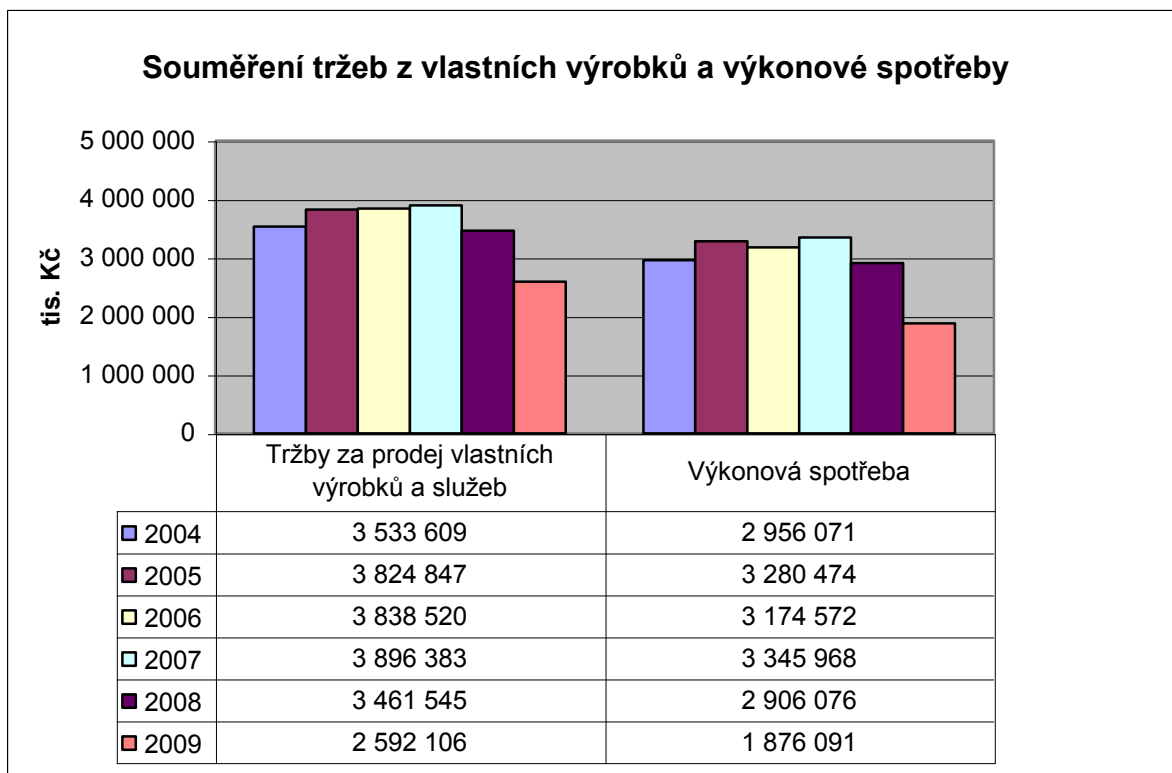
tedy o 187,74 % oproti roku 2006. Finanční výsledek hospodaření byl naopak ziskový, a nejvíce se o to zasloužilo zvýšení položky ostatní finanční výnosy, vzrostla o 88,14 %, tj. o 51,922 mil. Kč. Důvod vysokého záporného výsledku hospodaření za roky 2008 a 2009 je vysvětleno v horizontální analýze pasív.

Z výkazu zisku a ztrát je zajímavé souměření tržeb z vlastních výrobků a služeb s výkonovou spotřebou, graf 3.4. Tyto tržby a náklady se porovnávají proto, že tržby z vlastních výrobků a služeb jsou považovány za největší složku tržeb a výkonová spotřeba za největší položku nákladů. Ideální je, když tržby narůstají nebo mají setrvalý stav a vývoj výkonové spotřeby klesá.

Z grafu i z příloh 5 a 6 lze také vyčíst, že meziročně (2004 a 2005) vzrostly tržby o 8,24 %, ale výkonová spotřeba vzrostla o 10,97 %. V dalším porovnávaném roce 2006 a 2005 vzrostly tržby o 0,36 %, ale poklesla výkonová spotřeba o 3,23 %. Meziroční růst nastal i v dalších letech – 2006 a 2007, jak u tržeb o 1,51 %, ale také u výkonové spotřeby 5,4 %. Tento vývoj, kdy výkonová spotřeba roste meziročně rychleji než tržby, je negativní, neboť jednu korunu tržeb jsme vyrobili s většími náklady než v roce předchozím.



**Graf 3.4** *Souměření tržeb z vlastních výrobků a výkonové spotřeby*



Zdroj: vlastní zpracování

Naopak meziroční vývoj v dalších letech, kdy přišla krize, je mnohem příznivější co se týče nákladových úspor. Tržby meziročně (2007 a 2008) poklesly o 11,16 %, zato výkonová spotřeba klesla o 13,15 %. Ještě razantnějších úspor se dosáhlo v dalších porovnávaných letech – 2008 a 2009, kdy výkonová spotřeba klesla o 35,44 % a tržby pouze o 25,12 %.

Z výsledků horizontální analýzy výkazu zisku a ztrát je patrné, že firma BRANO nedokáže dva roky za sebou udržet dostatečný zisk a také, že během let, kdy dochází v ekonomice k růstu, se nehlídají náklady, které pak rostou meziročně mnohem rychleji než tržby. Postup akciové společnosti v pasivech („šetřit na horší časy“) ve výkazu zisku a ztrát bohužel neplatí, ale platí zde pravidlo „když je dobře, může se rozhazovat více“. Proto je do budoucna pro firmu lepší, aby hlídala náklady i v době expanze. Nepotvrzené výsledky z výkazu zisku a ztráty za rok 2010 vypovídají o zisku, jedná se o souhrnný výsledek, takže nelze objektivně říci, jak firma BRANO hospodařila v dílčích částech výkazu a jak např. rostly či klesaly náklady.

### 3.2.2 Vertikální analýza

Cílem vertikální analýzy je zjistit, jak se jednotlivé položky podílely na součtové hodnotě. Tyto položky jsou vyjádřeny v procentech k celkové 100 % sumě za celá aktiva, popřípadě pasiva. Jako první budou vertikální analýzou hodnocena aktiva, tab. 3.8 a graf 3.5, a následně pasiva tab. 3.9 a graf 3.6.

#### Vertikální analýza aktiv

Z tabulky, ale také názorně z grafu je patrné, že BRANO a.s. je výrobním podnikem, neboť největší část aktiv je vázána ve formě oběžných aktiv. Tato část aktiv tvoří přibližně 60 %, které jsou rozděleny mezi tři největší položky: zásoby, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

**Tab. 3.8** Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Aktiva celkem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>dlouhodobý majetek</b>	<b>35,6%</b>	<b>36,7%</b>	<b>31,0%</b>	<b>34,1%</b>	<b>41,6%</b>	<b>36,7%</b>
dlouhodobý nehmotný majetek	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,4%	0,3%
dlouhodobý hmotný majetek	34,3%	34,9%	29,2%	31,6%	38,8%	34,7%
dlouhodobý finanční majetek	0,8%	1,3%	1,3%	2,0%	2,4%	1,7%
<b>oběžná aktiva</b>	<b>63,8%</b>	<b>63,3%</b>	<b>68,6%</b>	<b>65,8%</b>	<b>58,3%</b>	<b>63,2%</b>
zásoby	17,6%	17,2%	14,7%	15,8%	16,3%	14,1%
dlouhodobé pohledávky	0,0%	0,0%	0,4%	1,4%	0,0%	0,0%
krátkodobé pohledávky	24,5%	27,8%	20,7%	27,2%	23,2%	22,7%
krátkodobý finanční majetek	21,7%	18,2%	32,8%	21,4%	18,7%	26,4%
<b>časové rozlišení</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,1%</b>

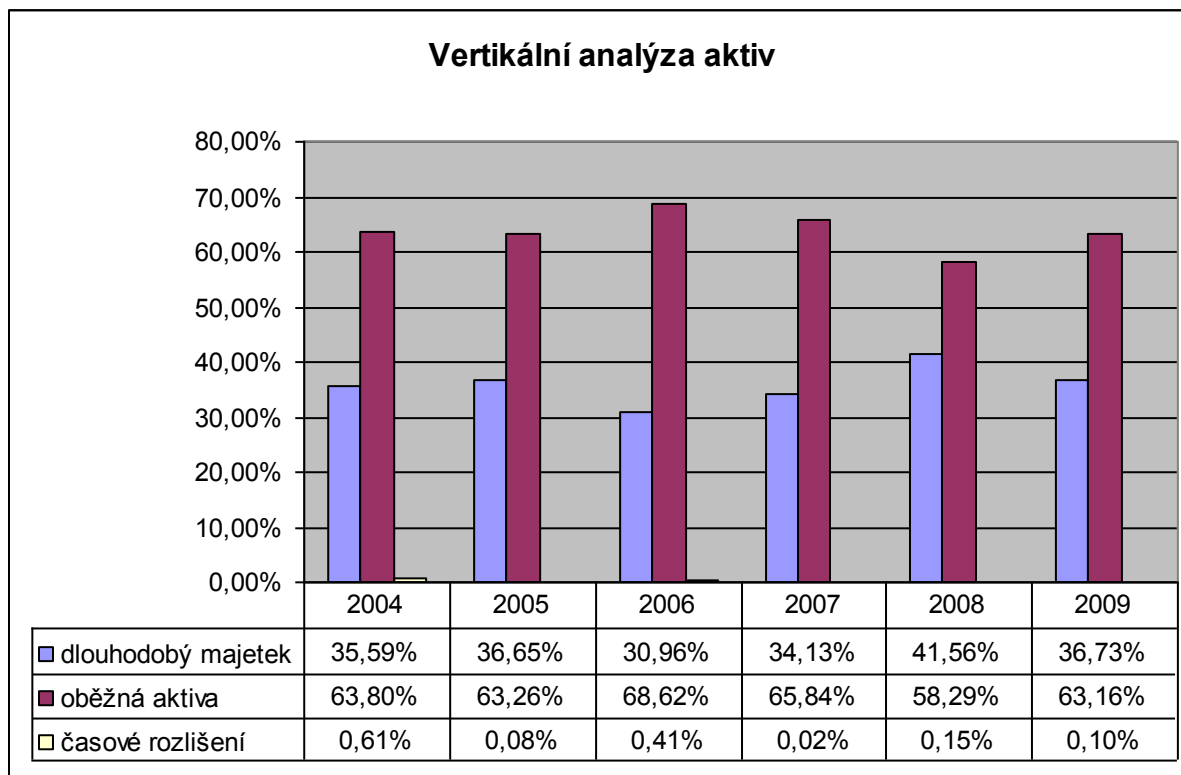
Zdroj: vlastní zpracování

Největší část tvoří dlouhodobý majetek, tedy převážně hmotný majetek, který se pohybuje kolem 30 %. To pozitivně vypovídá o tom, že firma investuje do staveb a do samostatných movitých věcí. Dalších vysokých hodnot ve sledovaných letech dosahovaly krátkodobé pohledávky, které ve sledovaných letech byly nad 20 %, v letech 2005 a 2007 dokonce nad 27 %. Dále dosahoval vysokých hodnot krátkodobý finanční majetek. Tento majetek byl průměrně v hodnotách okolo 20 %, ale v roce 2006 stoupl až na hodnotu 32,8 %. Tak vysoké číslo bylo způsobeno položkou účty v bankách. Zanedbatelnou část tvoří ostatní aktiva, tj. časové rozlišení. Podle analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu jsou ve zpracovatelském průmyslu vázána aktiva obdobně.

Z grafu 3.5 je názorně vidět procentní složení aktiv ve sledovaných letech 2004 – 2009. Jak už bylo řečeno i v horizontální analýze aktiv, oběžná aktiva kopírují ekonomický cyklus

v České republice, kdy do roku 2006 docházelo k růstu, rok 2006 je pomyslný vrchol křivky a pak dochází k poklesu až do roku 2008, v roce 2009 opět dochází k růstu.

**Graf 3.5** Vertikální analýza aktiv



Zdroj: vlastní zpracování

### Vertikální analýza pasiv

Z výsledků zjištěných vertikální analýzou pasiv je možno konstatovat, že kromě let 2008 a 2009, kdy došlo ke ztrátě díky zajišťovacím derivátům, je firma financována z větší části vlastním kapitálem. V letech 2004 – 2007 se vlastní kapitál podílel více než 50 % na celkových pasivech.

Výrazný vliv neměl ani růst základního kapitálu v roce 2006, protože se snížily kapitálové fondy. Cizí zdroje se podílejí na celkových pasivech přibližně 46 %, kromě let 2008 a 2009. Největší položkou v cizích zdrojích jsou krátkodobé závazky, které činí více než 40 %. Ve výsledcích analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu je vlastní kapitál zastoupen 48 % a krátkodobé závazky 41 % na celkový kapitál, což je vývoj velice obdobný jako u firmy BRANO. I když u firmy BRANO převažuje vlastní kapitál, který je mnohem nákladnější než cizí kapitál, je nutné podotknout, že v roce 2008 a 2009 není situace vůbec příznivá.

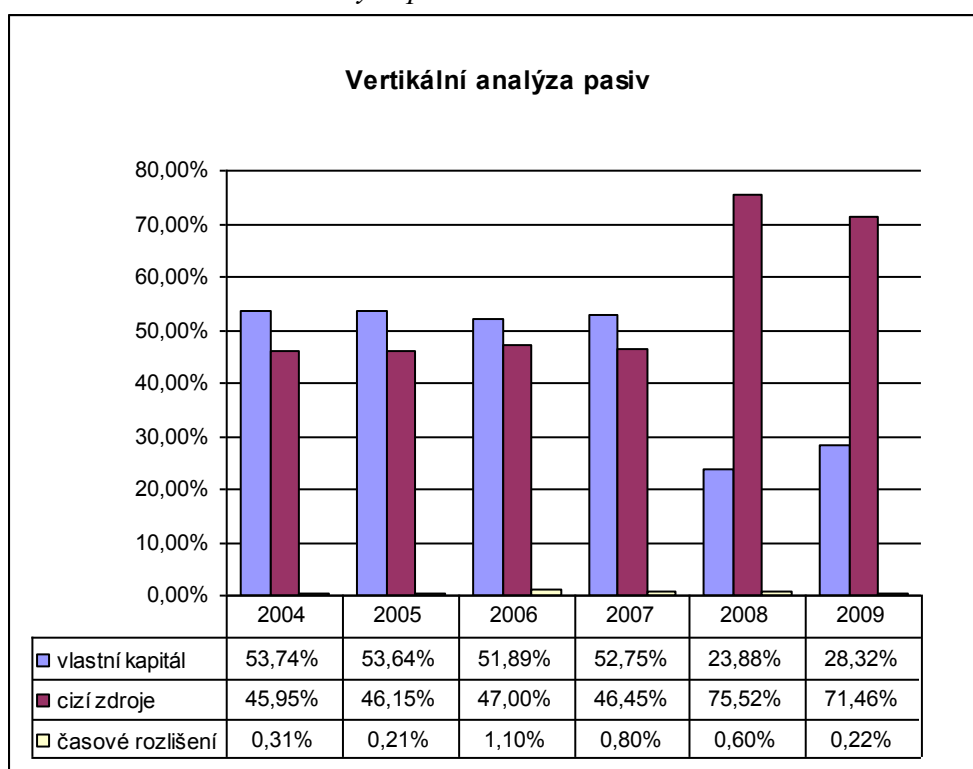
**Tab. 3.9** Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Pasiva celkem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>vlastní kapitál</b>	<b>53,7%</b>	<b>53,6%</b>	<b>51,9%</b>	<b>52,7%</b>	<b>23,9%</b>	<b>28,3%</b>
základní kapitál	8,7%	8,6%	13,7%	14,2%	16,3%	16,1%
kapitálové fondy	18,9%	19,3%	16,1%	17,4%	-9,0%	4,0%
rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	7,7%	7,6%	6,2%	6,4%	7,4%	7,3%
výsledek hospodaření minulých let	15,5%	18,1%	14,8%	16,4%	17,0%	9,0%
výsledek hospodaření běžného účetního období	2,9%	0,0%	1,0%	-1,7%	-7,8%	-8,0%
<b>cizí zdroje</b>	<b>46,0%</b>	<b>46,2%</b>	<b>47,0%</b>	<b>46,5%</b>	<b>75,5%</b>	<b>71,5%</b>
rezervy	3,6%	2,1%	1,7%	1,1%	0,4%	0,3%
dlouhodobé závazky	1,4%	1,2%	1,2%	0,7%	0,0%	0,0%
krátkodobé závazky	41,0%	42,9%	44,1%	44,6%	75,1%	71,2%
bankovní úvěry a výpomoci	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>časové rozlišení</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,2%</b>	<b>1,1%</b>	<b>0,8%</b>	<b>0,6%</b>	<b>0,2%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 3.9 je patrné, že v cizích zdrojích tvoří největší položku krátkodobé závazky, které se do roku 2007 pohybují nad 40 %, ale o to nebezpečněji vypadá tato položka v posledních dvou sledovaných letech, kde je hodnota nad 70 %. Toto číslo je hroživější ještě tím, že společnost BRANO a.s. nemá žádné bankovní úvěry ani dlouhodobé závazky. Jediným dlouhodobým zdrojem je vlastní kapitál, který je ve výši 24 % v roce 2008 a 28 % v roce 2009.

**Graf 3.6** Vertikální analýza pasiv



Zdroj: vlastní zpracování

Tento stav není dobrý, jedním z nejobávanějších důvodů k tomuto tvrzení by se mohl zdát ukazatel čistého pracovního kapitálu, neboť bude záporný, tzn. že v případě, kdy věřitelé

budou chtít splatit závazky, tak firma nebude mít žádný materiál, se kterým by mohla vyrábět. V literatuře bývá tento stav označován jako podkapitalizování majetku. S tím souvisí i stav, kdy dochází ke krytí stálých aktiv z části krátkodobými zdroji.

Graf 3.6 názorně vystihuje skladbu pasiv ve sledovaných letech 2004 až 2009, kdy do roku 2007 je převaha vlastního kapitálu nad cizími zdroji a v letech 2008 a 2009 je situace opačná. Pozitivní by se mohlo zdát, že v roce 2009 dochází k poklesu cizích zdrojů a k růstu vlastního kapitálu.

### 3.3 Poměrové ukazatele

Na rozdíl od horizontální a vertikální analýzy poměřuje tato analýza vzájemné vztahy minimálně dvou veličin. Tím se situace o finančním zdraví firmy odhaluje v jiném světle. Mezi základní poměrové ukazatele patří ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity.

#### 3.3.1 Ukazatele zadluženosti

V tabulce 3.10 je přehled vypočítaných ukazatelů za sledované období 2004 až 2009. Ukazatele zadluženosti posuzují kapitálovou strukturu z dlouhodobého hlediska a určují výši rizika při využívání cizích zdrojů. Obecně platí, že čím vyšší je objem cizího kapitálu, tím je důležitější dbát, aby v budoucnu bylo dostatečné množství na jejich splacení.

**Tab. 3.10** *Ukazatele zadluženosti*

<b>Ukazatele zadluženosti</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Debt ratio	46,0%	46,2%	47,0%	46,5%	75,5%	71,5%
Equity ratio	53,7%	53,6%	51,9%	52,7%	23,9%	28,3%
Stupeň krytí stálých aktiv	1,55	1,50	1,71	1,57	0,57	0,77
Finanční páka	1,86	1,86	1,93	1,90	4,19	3,53
Debt-equity ratio	0,86	0,86	0,91	0,88	3,16	2,52
Úrokové zatížení	-0,08	-2,82	0,14	-0,11	-0,04	-0,10

Zdroj: vlastní zpracování

V zahraniční literatuře se uvádí jednotlivé stupně pro ukazatel celkové zadluženosti (debt ratio). Zadluženost menší než 30 % je nízká, do 50 % průměrná, do 70 % vysoká, nad 70 % riziková. Podle výsledků za jednotlivé roky lze usoudit, že do roku 2007 je firma BRANO v průměrné hodnotě, ale v letech 2008 a 2009 v rizikové. Tato rizikovost je dána špatným odhadem při derivátových obchodech (viz horizontální analýza pasiv), který se promítl hlavně ve snížení vlastního kapitálu a zvýšení krátkodobých závazků. Leasing, který se nezahrnuje

do cizích zdrojů, ale do nákladů, byl převzat díky pořízení nové haly v Zubří v roce 2005 a v roce 2006 byl splacen.

Podíl vlastního kapitálu na aktivech (equity ratio) je doplňkový ukazatel k debt ratio. Výsledek by měl po připočítání časového rozlišení dávat 100 %. Z tabulky je patrné, že do roku 2007 byl tento ukazatel nad 50 %, tj., že firma více využívala vlastního kapitálu, a v letech 2008 a 2009 bylo equity ratio pouze nad 20 %.

U ukazatele stupeň krytí stálých aktiv je vlastní kapitál a dlouhodobé cizí zdroje poměřován ke stálým aktivům. Hodnota tohoto ukazatele by měla v čase růst, ale minimální hodnota by měla být 1, aby všechna stálá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. Jak je z tabulky patrné, tak opět do roku 2007 je hodnota udržovaná nad minimální hodnotou, ale v letech 2008 a 2009 je situace pod touto minimální hranicí, což vypovídá o tom, že stálá aktiva jsou kryta z krátkodobých zdrojů a v těchto letech nebude samozřejmě kladný ani pracovní kapitál.

Finanční páka (financial leverage) je další ukazatel, který vyjadřuje míru zadlužení podniku. Čím je podíl cizích zdrojů vyšší, tím je vyšší i finanční páka. Tento ukazatel má souvislost s rentabilitou vlastního kapitálu. Pokud se zvyšuje zapojení cizího kapitálu, zvyšuje se i rentabilita vlastního kapitálu. Tento ukazatel by měl být stabilní a podle výsledků do roku 2007 stabilní je, ale pak vzrostl v dalších dvou letech až na dvojnásobek. Podle výsledků rentability vlastního kapitálu vedlo vyšší zapojení cizího kapitálu k záporným výsledkům ukazatele rentabilita vlastního kapitálu, tzn. že poměr 25 % : 75 % (poměr vlastního kapitálu k cizím zdrojům) není pro firmu výhodný.

Ukazatel zadluženost vlastního kapitálu (debt-equity ratio) vyjadřuje množství vlastního kapitálu na 1 Kč cizích zdrojů. U stabilních společností by měl ukazatel být v intervalu 80 % až 120 %. Společnost BRANO se do roku 2007 držela na spodní hranici intervalu, ale opět v letech 2008 a 2009 je tento ukazatel neúměrně vysoký díky právě zajišťovacím derivátům. Pokud by tento trend pokračoval mohlo by se stát, že věřitelé budou chtít např. vyšší úrok za své vložené peníze.

Úrokové zatížení vyjadřuje, jak velkou část ze zisku odčerpají úroky. Z tabulky je patrné, že kromě roku 2004 (nákladové úroky byly záporné) a roku 2006 si společnost nevydělá tolik, aby pokryla nákladové úroky.

Z ukazatelů zadluženosti vyplývá, že v letech 2004 až 2007 společnost byla stabilní bez žádných výrazných výkyvů, snažila se spíše držet na spodní hranici a udržovat si jistotu a nijak neriskovat. Rok 2008 a 2009 vypovídá o tom, že i když se firma zadlužila, tak nemá dostatečné množství dlouhodobého cizího kapitálu, který je mnohem levnější než krátkodobé zdroje. Pokud by tento stav pokračoval, tak by se mohla společnost BRANO dostat do stavu insolvence, kdy není schopna splácet své úroky, neboť nemá dostatečný zisk a pokud by musela uhradit všechny závazky věřitelům, tak by musela prodat i majetek. Toto je katastrofický scénář, neboť podle neověřených výsledků auditem jsou veškeré závazky vzniklé zajišťovacími deriváty splaceny a cizí zdroje nepřevyšují vlastní kapitál.

### 3.3.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi nejvýznamnější charakteristiky vývoje dané společnosti. Jsou důležité nejen pro akcionáře, ale pro všechny cílové skupiny, neboť poměruje zisk s kapitálem. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 3.11 a vývoj je patrný i z grafu 3.7.

**Tab. 3.11** *Ukazatele rentability*

<b>Ukazatele rentability</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
ROA s EAT	2,88%	0,02%	1,05%	-1,67%	-7,84%	-7,96%
ROA s EBIT	3,35%	-0,05%	1,49%	-1,95%	-8,37%	-7,25%
ROCE s EBIT	6,07%	-0,10%	2,82%	-3,65%	-35,04%	-25,60%
ROE s EAT	5,36%	0,03%	2,02%	-3,16%	-32,82%	-28,12%
ROS s EBIT	2,16%	-0,03%	1,12%	-1,38%	-5,79%	-6,86%
ROC s EAT	1,76%	0,01%	0,75%	-1,09%	-4,71%	-6,60%

Zdroj: vlastní zpracování

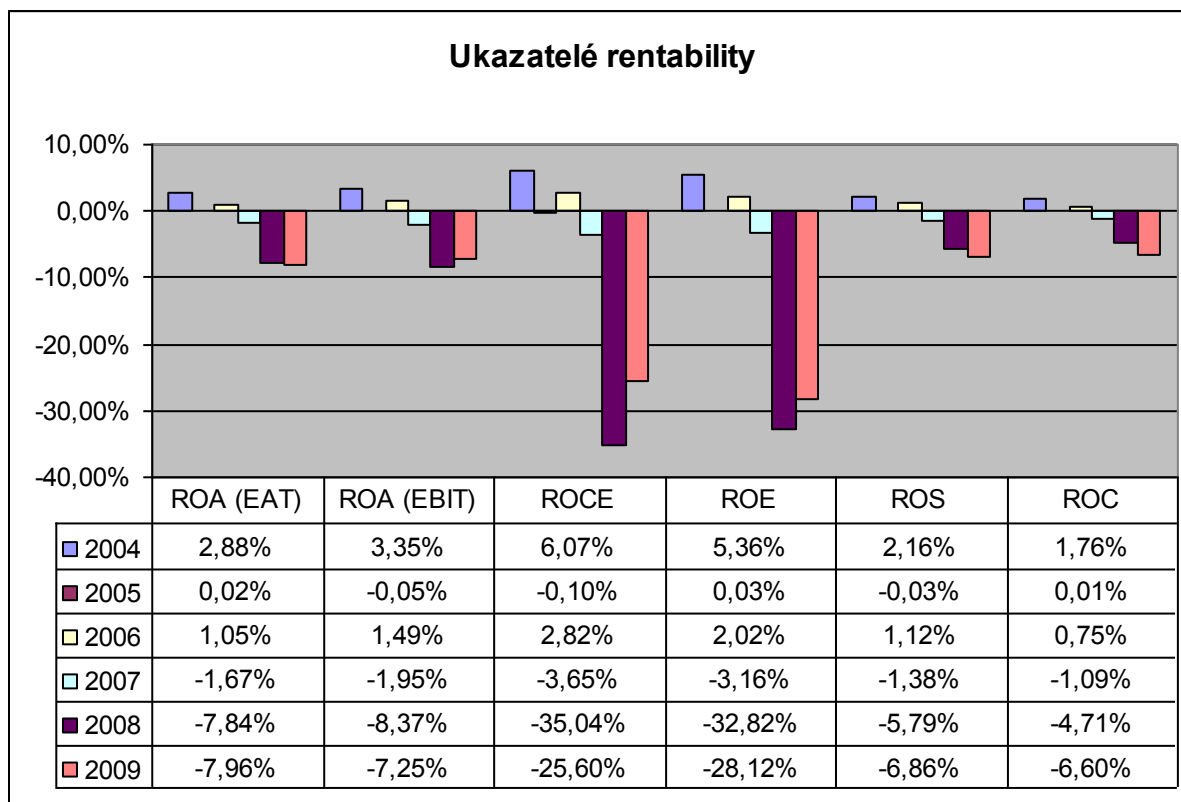
Podle tabulky a také i podle grafu lze vidět, že ukazatele rentability výrazné úrovně nenabývaly. Rok 2004 měl nejvyšší hodnoty ve všech ukazatelích, ale v dalších letech vývoj ukazatelů klesá.

Rentabilita aktiv (ROA) považována za klíčové měřítko rentability a její trend by měl být rostoucí, aby docházelo k růstu celkové výnosnosti kapitálu. Problém v tomto ukazateli je, že firma v letech 2007 až 2009 nedosahovala zisku. Proto z hodnoty 2,88 % spadla až na hodnotu -7,96 % u ukazatele ROA s EAT.

Obdobný vývoj je i v rentabilitě celkového investovaného kapitálu (ROCE), kde hodnota 6,07 % v roce 2004 klesla na hodnotu -25,6 % v roce 2009. Tak výrazný pokles byl způsoben nízkým ziskem, nízkou hodnotou vlastní kapitálu a nulovou hodnotou dlouhodobých závazků. Proto i rentabilita vlastního kapitálu (ROE) dosahuje velmi podobných čísel, ale je to hlavně jiným čitatelem, kde je použit EAT.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) udává, kolik korun zisku firma dosáhne při vložení 1 Kč tržeb. Z tabulky je možné pozorovat, že rentabilita opět klesá až do záporných hodnot, stejně jako u rentability nákladů (ROC), který říká, kolik korun čistého zisku získá společnost vložením 1 Kč celkových nákladů.

**Graf 3.7 Ukazatele rentability**



Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj ukazatelů rentability společnosti BRANO a.s. poukazuje na stejný trend, který je ve výkazu zisku a ztrát u položek čistý zisk a zisk před zdaněním, kdy v letech 2004 a 2006 je vykazován značný zisk, v roce 2005 je 435 tis. Kč, ale v letech 2007 až 2009 je zisk značně pod nulou. Další chybou by se mohly jevit dlouhodobé závazky, které jsou pouze v položce odložený daňový závazek a v letech 2008 a 2009 byly nulové.



Firma hradí většinu nákladů ze zisku z minulých let, ale ten z nejvyšší hodnoty v roce 2007 (462 mil. Kč) spadnul v roce 2009 na hodnotu 223 mil. Kč. Pokud nebude firma schopna dosahovat zisku brzy, tato rezerva v podobě zisku minulých let vyschne a firma bude prodělavat a může i zbankrotovat.

### 3.3.3 Ukazatele likvidity

Další vlastností firmy, důležitou pro její úspěšnou existenci, je likvidita. Ukazatele likvidity hodnotí schopnost firmy hradit své krátkodobé závazky. Tabulka 3.12 a graf 3.8 znázorňují vývoj daných ukazatelů za sledované období.

**Tab. 3.12** *Ukazatele likvidity*

<b>Ukazatele likvidity</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Okamžitá likvidita	0,10	0,14	0,74	0,48	0,25	0,37
Pohotová likvidita	1,07	0,94	1,07	0,88	0,41	0,56
Běžná likvidita	1,56	1,48	1,56	1,47	0,78	0,89
Pracovní kapitál	535 193	484 336	715 686	596 630	-412 524	-198 636

Zdroj: vlastní zpracování

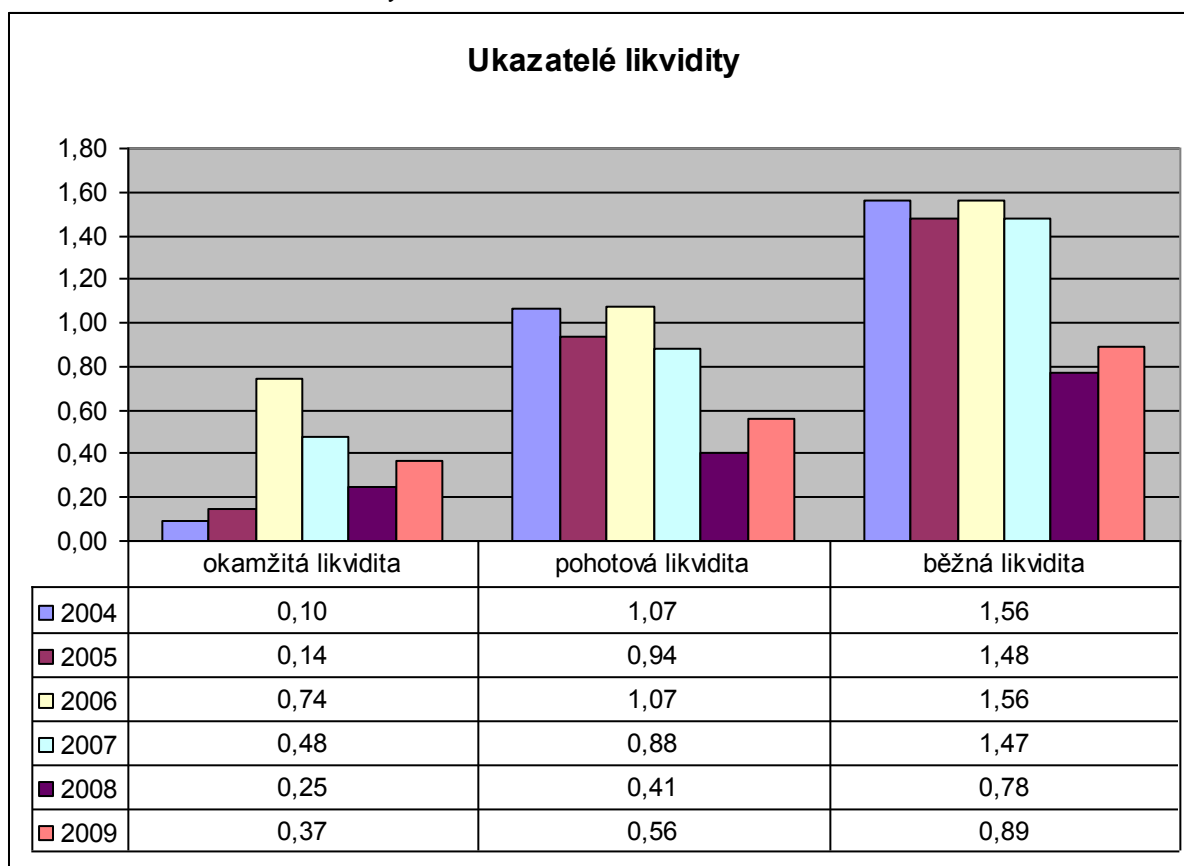
Prvním stupněm likvidity je považována okamžitá likvidita, která představuje neužší vymezení likvidity. Poměruje nejlikvidnější formu majetku, tedy pohotové platební prostředky s krátkodobými závazky. Doporučený interval hodnot od Ministerstva průmyslu a obchodu je od 0,2 do 1,1. V případě firmy BRANO a.s. je okamžitá likvidita, kromě let 2004 a 2005, v přípustné normě. V roce 2004 a 2005 měla společnost BRANO a.s. větší část pohotových finančních prostředků uloženou v krátkodobých cenných papírech a podílech. Ve výroční zprávě nebylo řečeno, o které krátkodobé cenné papíry se jedná, a z tohoto důvodu nejsou zahrnuty mezi pohotové platební prostředky.

Druhým stupněm likvidity je pohotová likvidita. Čítec tohoto ukazatele se vypočítá jako oběžná aktiva mínus zásoby, jmenovatel zůstává stejný jako v prvním případě. Hodnoty pohotové likvidity by měly být v rozmezí 1,0 až 1,5. V tabulce jsou výsledky pohotové likvidity akciové společnosti BRANO, které jsou upravené ještě o pohledávky po lhůtě splatnosti, tzn. že v čitateli zůstávají pouze ty splatné. Výsledky v daném intervalu obstály pouze ve dvou případech – rok 2004 a 2006. V ostatních letech jsou pod spodní hranicí, nejhuře je na tom rok 2008 s hodnotou 0,41. Na tomto ukazateli je patrné, že firma má příliš mnoho krátkodobých závazků ke svým oběžným aktivum (bez zásob a pohledávek po lhůtě

splatnosti) a v případě potřeby by musela prodat i zásoby, aby splatila všechny své krátkodobé dluhy.

Běžná likvidita, třetí stupeň likvidity, udává, jaké množství oběžných aktiv připadá na jednu jednotku krátkodobých závazků. Interval ideálních hodnot je od 1,5 do 2,5, kde vyšší hodnoty vyjadřují lepší platební schopnost firmy. Běžná likvidita společnosti BRANO vypovídá o tom, že se do roku 2007 nacházela u spodní hranice intervalu. V letech 2008 a 2009 byla o polovinu menší, v případě náhlé potřeby by akciová společnost neuměla svým věřitelům splatit svoje krátkodobé závazky a musela by prodat stálá aktiva.

**Graf 3.8** Ukazatele likvidity



Zdroj: vlastní zpracování

S ukazateli likvidity je také spojen ještě jeden ukazatel – čistý pracovní kapitál. Pracovní kapitál je ta část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobým kapitálem. Bývá také označován jako finanční polštář pro případ nouze, neboť pracovní kapitál je část oběžného majetku, která při splacení všech závazků zůstává v podniku a firma může vyrábět dál. Z tabulky 3.12 je možno vypožorovat, že do roku 2007 měla firma dostatek čistého pracovního kapitálu, ale v roce 2008 spadla hodnota o 1 mld. Kč do mínusu. Z části to

vypovídá o ztrátě, kterou firma utrpěla během chybných derivátových obchodů a druhým důvodem je snížení oběžného majetku.

Výsledky ukazatelů likvidity poukázaly na fakt, že ve firmě BRANO je příliš mnoho krátkodobých závazků, které by v případě nutnosti neuměly být splaceny z oběžných aktiv. Pokud by se to podařilo, nezůstal by v podniku žádný materiál, který by bylo možné použít k produkci. V letech 2008 a 2009 by tento stav mohl být o to horší, že jak již bylo zmíněno, dochází k podkapitalizování majetku, a také k tomu, že krátkodobé závazky kryjí i stálá aktiva. Z důvodů likvidity by pro správné hospodaření měla být zajištěna rovnováha mezi krátkodobými zdroji a oběžným majetkem a dlouhodobým kapitálem a stálými aktivy.

### 3.3.4 Ukazatele aktivity

Poslední kategorií poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity, které měří vázanost složek kapitálu v jednotlivých položkách aktiv nebo pasiv. Těmito ukazateli se vypočítává buď obrátka (výsledek je v počtu obrátů za rok) nebo doba obratu (vyjádřena ve dnech). Tabulka 3.13 a graf 3.9 zobrazují vývoj ukazatelů aktiv v časovém horizontu šesti let.

**Tab. 3.13** *Ukazatele aktivity*

<b>Ukazatele aktivity</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Obrátka celkových aktiv	1,55	1,63	1,33	1,41	1,45	1,06
Doba obratu aktiv	231,97	220,89	269,73	255,70	249,13	340,49
Doba obratu zásob	40,85	38,01	39,74	40,51	40,66	48,01
Doba obratu pohledávek	56,84	61,51	56,92	73,15	57,85	77,15
Doba obratu závazků	98,31	97,30	122,06	116,04	187,21	242,27

Zdroj: vlastní zpracování

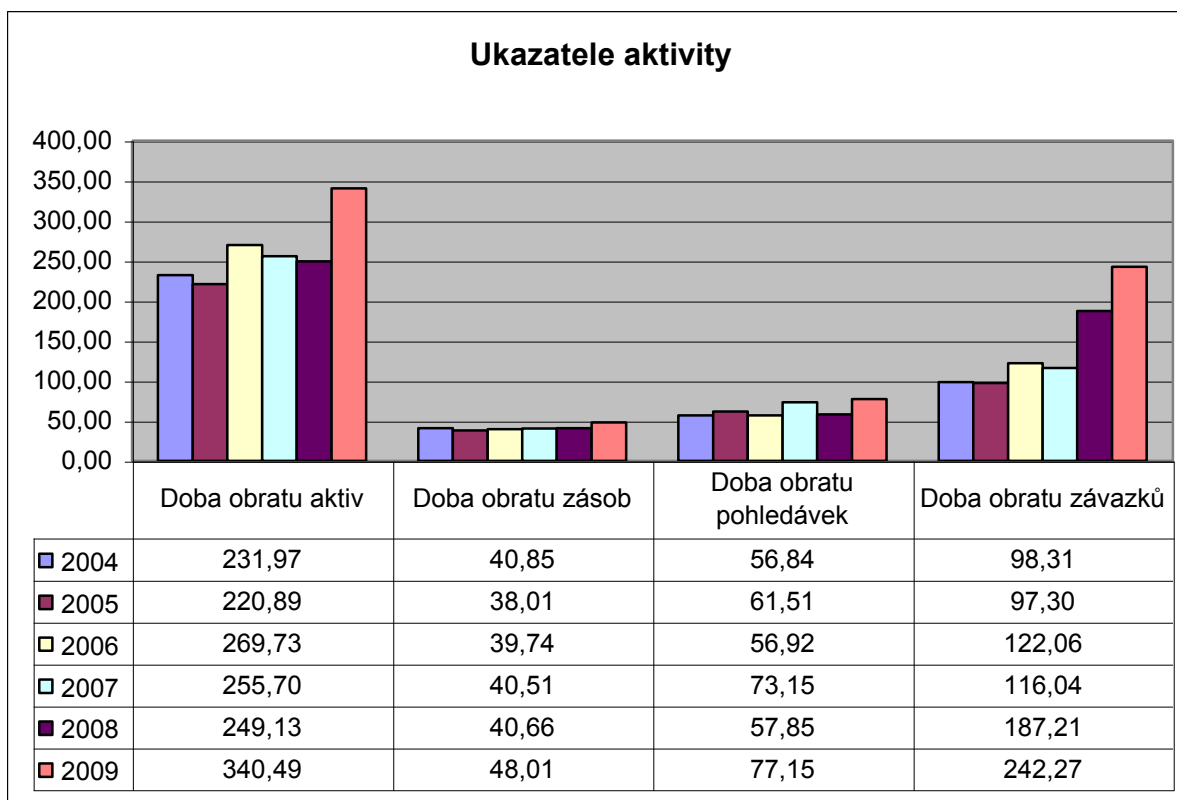
Obrátka celkových aktiv měří obrat neboli intenzitu využití celkových aktiv a vypočítá se jako podíl tržeb k celkovým aktivům. Čím je ukazatel vyšší, tím efektivněji využívá společnost majetek. Tendence tohoto ukazatele by měla v čase růst. V tabulce jsou vidět dva poklesy, první je po roce 2005 a druhý po roce 2008. V prvním případě za to mohou tržby, které rostly až do roku 2007 a pak postupně klesaly a v druhém případě celková aktiva, která vykazovala růst do roku 2006 a v dalších letech byl pokles.

Převrácená hodnota vynásobená 360 je ukazatel doba obratu aktiv a vyjadřuje, za kolik dní dojde k obratu aktiv k tržbám. Ideální je co nejkratší doba, proto by vývoj tohoto ukazatele v čase měl klesat. Ukazatel je ovlivněn dynamikou tržeb a strukturou aktiv. Vývoj ukazatele v čase poukazuje na velmi vysoká čísla, podle nichž dojde k obratu aktiv na tržby až v druhé polovině roku a v roce 2009 je to dokonce skoro po roce.

Ukazatel doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou aktiva vázána ve formě zásob. Trend tohoto ukazatele by měl v delším časovém horizontu klesat, ale je třeba dbát na technickou a ekonomickou výši zásob. Po roce 2004 se ukazatel snížil, ale pak se opět zvyšoval až do roku 2009, kdy byl na hodnotě 48,01 dní.

Doba obratu pohledávek zjišťuje, za jak dlouho jsou v průměru faktury splaceny. Tento ukazatel by se měl snižovat, ale doporučená hodnota je běžná doba splatnosti faktur. Doba obratu pohledávek ve firmě BRANO a.s. ukazuje na fakt, že v letech 2004, 2006 a 2008 jsou faktury placeny za průměrně 57 dní a v ostatních letech v průměru nad 70 dní.

**Graf 3.9** Ukazatele aktivity



Zdroj: vlastní zpracování

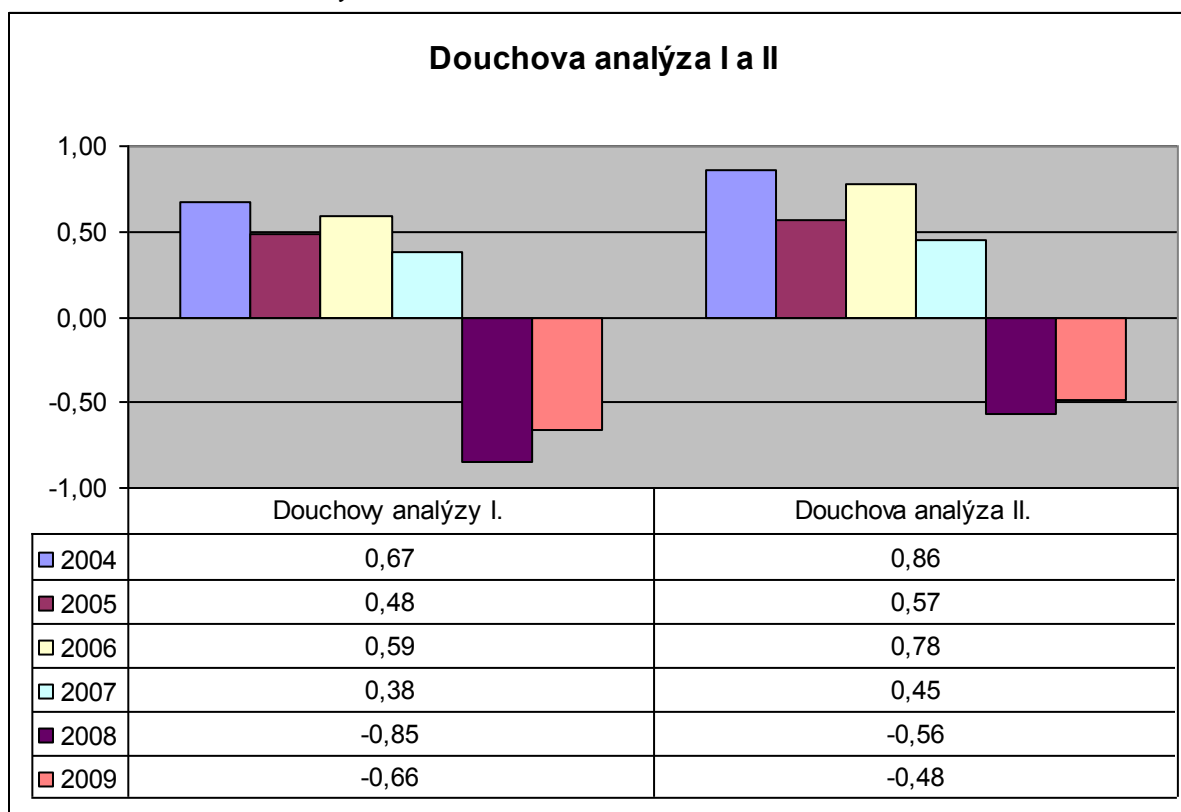
Posledním z této skupiny je doba obratu závazků, tento ukazatel vypovídá o tom, za kolik dnů jsou zásoby přeměněny opět na peníze nebo také za jak dlouho jsou splaceny dluhy. Tendence ve vývoji ukazatele by měly být stabilní, ale pro správnou finanční rovnováhu je důležité, aby tento ukazatel byl delší než doba obratu pohledávek. Podmínka finanční rovnováhy je splněna, ale doba obratu závazků se ve sledovaném období prodlužuje. V roce 2004 byla hodnota na 98,31 dní a v roce 2009 to bylo 242,27 dní, tj. nárůst o 146 %.

U všech sledovaných ukazatelů aktivity byl zaznamenán nárůst, který byl doprovázen značným poklesem tržeb. Největší nárůst byl pozorovatelný u doby obratu závazků, je to opět vinou špatného úsudku při derivátových obchodech. Avšak i v předešlých letech byla hodnota dostatečně vysoká, jako možnou variantou řešení by mohlo být převedení některých krátkodobých dluhů do dlouhodobých.

### 3.4 Douchova analýza

Bilanční analýzy I a II podle Rudolfa Douchy představují soustavy rovnic, ze kterých vychází jediný koeficient pro snadnou interpretaci. Pokud tyto hodnoty rostou, dochází ve firmě ke zlepšování situace a naopak.

**Graf 3.7** Bilanční analýza I a II



Zdroj: vlastní zpracování

Bilanční analýza I (někdy nazývána jako Douchova analýza I) je rychlé zhodnocení finanční situace pomocí pěti vzorců. Podle výsledků byla na tom firma nejlépe v roce 2004 a pak postupně ztrácela. V roce 2008 dosáhla svého minima, které je vyjádřeno koeficientem -0,85. Výsledky Douchovy analýzy mohou nabývat čtyřech hodnot. Nad 1 je výsledek dobrý, od 0,5 do 1 únosný, do 0,5 špatný a záporný výsledek je alarmující. V případě firmy BRANO a.s. jsou výsledky v letech 2004 a 2006 těsně nad hranicí 0,5, vypovídají tedy o únosné

situaci. Rok 2005 a 2007 je označen za špatný a poslední dva roky za alarmující a to díky své záporné hodnotě. Největší váhu v celkovém ukazateli mají ukazatel rentability a likvidity, kde i společnost BRANO vykázala velmi špatné výsledky.

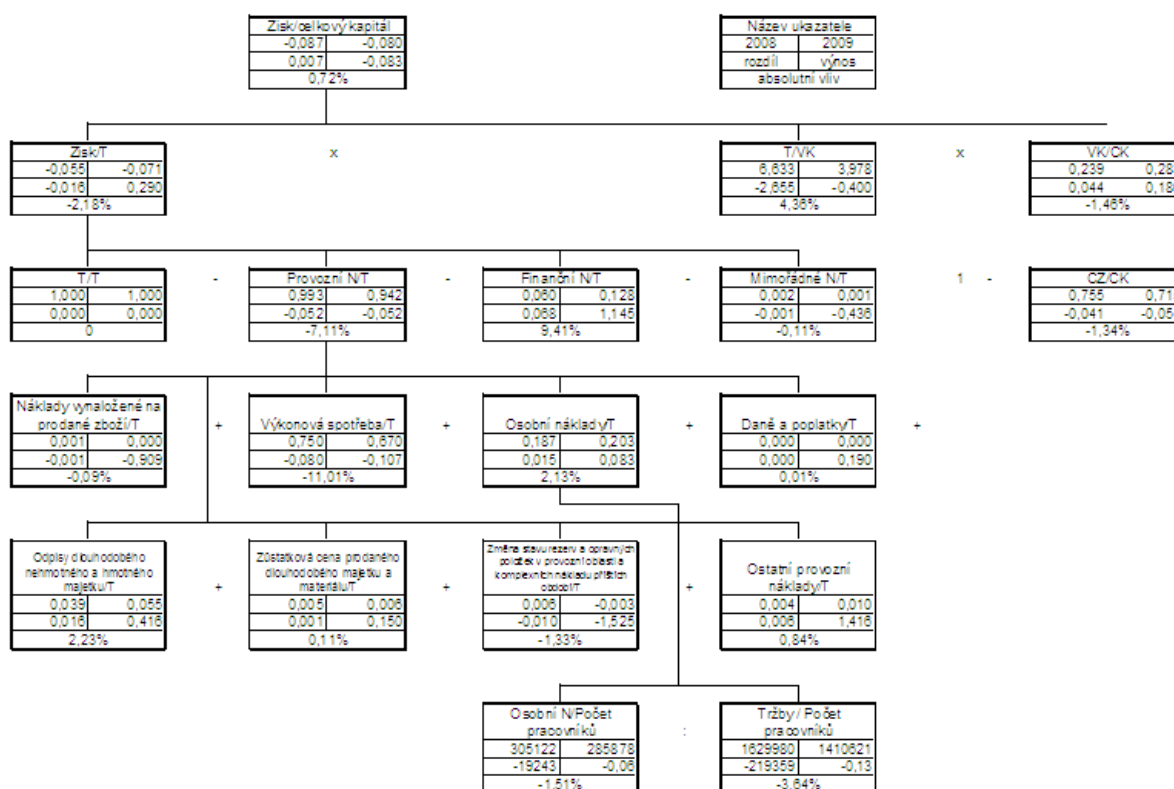
Douchova analýza II pracuje s více ukazateli, a proto je přesnější ve výsledcích než Douchova analýza I. Podle této analýzy je vidět, že hodnocení se změnilo v roce 2005 ze špatného na únosné, že všechny roční koeficienty se zvýšily. I přesto rok 2008 a 2009 jsou v pásmu alarmující, opět příčinou ukazatelů rentability. Podrobnější výsledky jednotlivých okruhů ukazatelů jsou v příloze 15.

Douchovy analýzy I a II ukázaly rovněž na nízké ukazatele rentability a likvidity firmy BRANO, které mají nejvyšší váhu v celkovém ukazateli. Podle těchto ukazatelů je jasné, že firma nedosahuje patřičného zisku, proto jsou výsledky ukazatelů rentability záporné. Další faktor, který snižuje celkové hodnocení, je ukazatel likvidity, který snižuje záporný čistý pracovní kapitál. Podle neověřených výsledků za rok 2010 firma dosáhla zisku, ale pro růst tohoto celkového ukazatele jsou důležité všechny dílčí vzorce.

### **3.5 Pyramidální rozklad**

V této části seminární práce bude proveden pyramidální rozklad rentability celkového kapitálu za období 2008 a 2009. Pro rozklad ukazatele byla použita funkcionální metoda. Analýzou odchylek budou vysvětleny vlivy analytických ukazatelů na ukazatel syntetický. Schéma 3.1 graficky znázorňuje pyramidální rozklad ukazatele, dále tabulky 3.14 až 3.18 ukazují výsledky vlivů dílčích ukazatelů.

**Schéma 3.1** Grafické znázornění pyramidálního rozkladu



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je ze schématu patrné, v roce 2009 došlo ke zvýšení ukazatele rentability celkového kapitálu o 0,72 % oproti roku 2008. Pro hodnocení rentability je důležité zaměřit se na všechny ukazatele, které ovlivňují syntetický ukazatel.

Z tabulky 3.14 je vidět, že ve sledovaném období měl na růst ukazatele rentability celkového kapitálu největší vliv nárůst ukazatele tržby/vlastní kapitál s hodnotou 4,36 %. Tento nárůst byl ale zapříčiněn i poklesem dalších dvou ukazatelů, o -1,46 klesl ukazatel vlastní kapitál/celkový kapitál a o -2,18 % se snížil ukazatel zisk/tržby.

**Tab. 3.14** Vlivy dílčích ukazatelů I.

Ukazatel	2008/2009	
	relativní vliv	pořadí
Zisk/T	-2,18%	3.
T/VK	4,36%	1.
VK/Celkový kapitál	-1,46%	2.

Zdroj: vlastní zpracování

V tab. 3.15 jsou vymezeny dílčí ukazatele, které tentokrát rozkládají ukazatel zisk/tržby. První ukazatel, který není uvedený v tabulce je tržby/tržby, od kterého se pak postupně odčítají všechny náklady/tržby členěné podle výkazu zisku a ztrát. Na pokles ukazatele

zisk/tržby měl největší podíl narůst ukazatele finanční náklady/tržby o 9,41 %, menší vliv měl pokles o -0,11 % u mimořádných nákladů/tržby a provozní náklady/tržby poklesly o -7,11 %. Tento stav je způsoben tím, že tržby v roce 2009 poklesly o -25,6 %, provozní náklady klesly o -31,5 %, finanční náklady vzrostly o 55,1 % a mimořádné náklady se snížily o -59,2 %.

**Tab. 3.15** *Vlivy dílčích ukazatelů II.*

Ukazatel	2008/2009	
	relativní vliv	pořadí
T/T		
Provozní náklady/T	-7,11%	3.
Finanční náklady/T	9,41%	1.
Mimořádné náklady/T	-0,11%	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Podle schématu pyramidálního rozkladu se dále člení ukazatel provozní náklady/tržby. Všechny provozní náklady dělené tržbami jsou v další tabulce (tab. 3.16). Náklady jsou členěny podle výkazu zisku a ztrát.

**Tab. 3.16** *Vlivy dílčích ukazatelů III.*

Ukazatel	2008/2009	
	relativní vliv	pořadí
Náklady vynaložené na prodané zboží/T	-0,09%	6.
Výkonová spotřeba/T	-11,01%	8.
Osobní náklady/T	2,13%	2.
Daně a poplatky/T	0,01%	5.
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku/T	2,23%	1.
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu/T	0,11%	4.
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období/T	-1,33%	7.
Ostatní provozní náklady/T	0,84%	3.

Zdroj: vlastní zpracování

Na pokles ukazatele provozní náklady/tržby měly největší vliv ukazatel odpisy/tržby, který vzrostl o 2,23 %, pak růst ukazatele osobní náklady/tržby o 2,13 % a pokles ukazatele výkonová spotřeba/tržby o -11,01%.

**Tab. 3.17** *Vlivy dílčích ukazatelů IV.*

Ukazatel	2008/2009	
	relativní vliv	pořadí
Osobní náklady/počet pracovníků	-1,51%	1.
T/Počet pracovníků	-3,64%	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel osobní náklady/tržby jde opět rozložit na další ukazatele. Jedná se o ukazatel osobní náklady/ počet pracovníků a ukazatel tržby/počet pracovníků. Jak je z tab. 3.17 jasné,



tak dílčí vlivy obou těchto ukazatelů poklesly. Méně klesl ukazatel osobní náklady/počet pracovníků, tj. – 1,51 %, druhý ukazatel klesl o –3,64 %.

**Tab. 3.18** *Vlivy dílčích ukazatelů V.*

Ukazatel	2008/2009	
	relativní vliv	pořadí
CZ/celkový kapitál	-1,34 %	1.

Zdroj: vlastní zpracování

Do této doby se rozkládala pouze levá větev, k rozložení pravé větve náleží ukazatel cizí kapitál/celkový kapitál. Tento dílčí ukazatel ovlivňoval růst rentability celkového kapitálu svým poklesem ve výši –1,34 %.

Rozklad rentability celkového kapitálu ukázal různou míru vlivů dílčích ukazatelů. Největším kladným dílčím vlivem byl ukazatel finanční náklady/tržby a nejmenším pak ukazatel výkonová spotřeba/tržby. Proto jsou tyto dva ukazatele považovány za klíčové ukazatele, které nejvýrazněji ovlivňovaly vývoj rentability celkového kapitálu ve sledovaném období a je třeba se na ně zaměřit, neboť jsou to největší nákladové položky, které dokáží snížit zisk.

### 3.6 Mezipodnikové srovnání

V další kapitole se podnik BRANO a.s. bude srovnávat s ukazateli prezentovanými na stránkách Českého statistického úřadu.<sup>10</sup> Data budou porovnávána pouze za rok 2004 až 2007, neboť roky 2008 a 2009 jsou vzhledem k chybnému odhadu na derivátových trzích neporovnatelné. Data ze ČSÚ jsou vyhodnocena pro celý zpracovatelský průmysl, kde jsou zařazeny všechny právnické a fyzické osoby zapsané v obchodním rejstříku.

Ukazatele z ČSÚ jsou tyto:

- účetní přidaná hodnota na jednoho pracovníka,
- rentabilita vložených prostředků (ROA),
- rentabilita vlastního jmění (ROE),
- rentabilita tržeb (ROS),
- rentabilita nákladů (ROC),
- nákladovost
- doba obratu zásob.

<sup>10</sup> Český statistický úřad, dostupný na webové adrese <http://www.czso.cz>

Jednotlivé ukazatele jsou spočítány stejným způsobem podle metodického pokynu prezentovaného na stránkách ČSÚ a výsledky firmy BRANO a.s. jsou uvedeny v tabulce 3.19, hodnoty ukazatelů za zpracovatelský průmysl jsou znázorněny v tabulce 3.20.

**Tab. 3.19** *Ukazatele firmy BRANO a.s.*

Brano a.s.	2004	2005	2006	2007
Účetní přidaná hodnota/pracovník (tis. Kč)	315	282	338	307
Rentabilita aktiv (%)	2,88	0,02	1,05	-1,67
Rentabilita vložených prostředků (%)	5,36	0,03	2,02	-3,16
Rentabilita tržeb (%)	1,90	0,01	0,80	-1,20
Rentabilita nákladů (%)	1,76	0,01	0,75	-1,09
Nákladovost (%)	98,27	99,99	99,25	101,10
Doba obratu zásob (dny)	40,85	38,01	39,74	40,51

Zdroj: vlastní zpracování

Podle obou tabulek je patrné, že v rentabilitě firma BRANO a.s. velice pokulhává za průměrem ve zpracovatelském průmyslu. Ve zpracovatelské průmyslu je rok 2005 mírně klesající v ukazatelích rentability, ale v dalších letech už průměr opět roste, dokonce i v roce 2007, kde společnost BRANO dosahuje záporných výsledků.

**Tab. 3.20** *Ukazatele za zpracovatelský průmysl*

Zpracovatelský průmysl	2004	2005	2006	2007
Účetní přidaná hodnota/pracovník (tis. Kč)	537	550	609	653
Rentabilita aktiv (%)	5,99	5,56	7,08	7,54
Rentabilita vložených prostředků (%)	13,14	11,81	14,86	15,41
Rentabilita tržeb (%)	4,34	3,94	4,89	5,33
Rentabilita nákladů (%)	4,14	3,73	4,68	5,13
Nákladovost (%)	96,02	96,40	95,53	95,12
Doba obratu zásob (dny)	42	41	40	41

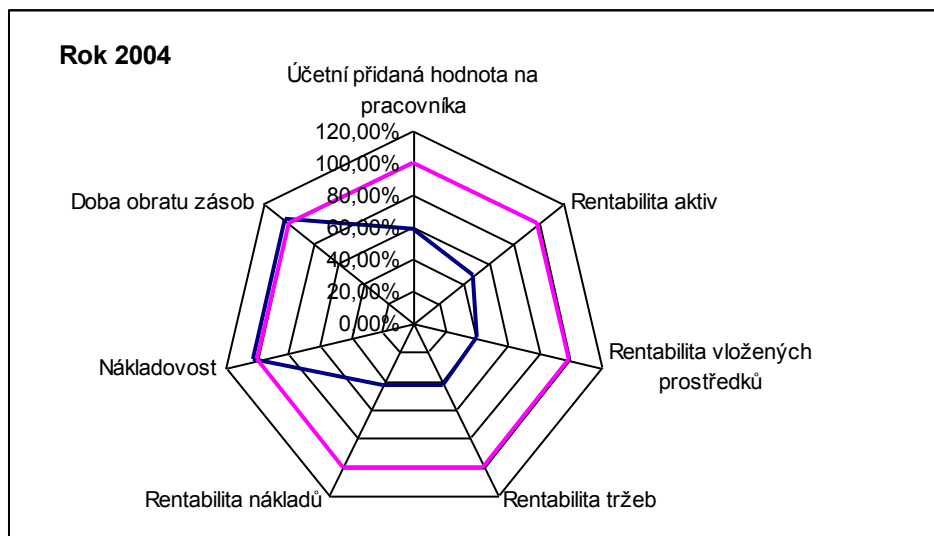
Zdroj: Český statistický úřad

Další ukazatel účetní přidaná hodnota na pracovníka je opět za zpracovatelský průmysl vyšší než hodnoty uvedené za společnost BRANO. V roce 2004 byly hodnoty průmyslu vyšší o 222 tis. Kč a v roce 2007 dokonce o 346 tis. Kč. Naopak vyšších hodnot dosahuje akciová společnost BRANO v ukazateli nákladovost. Tento ukazatel vyjadřuje podíl celkových nákladů k celkovým výnosům. Vzhledem k tomuto faktu má firma BRANO ve sledovaném období vyšší náklady než jsou její celkové výnosy. Poslední uvedený ukazatel doba obratu závazků vyjadřuje, za kolik dnů dojde ke spotřebě zásob, kde společnost BRANO dosáhla kratší doby než je průměr.

Hodnoty do spider grafu jsou zanášeny tak, že 100 % je u zpracovatelského průmyslu, tj. růžová spojnice a výsledky za BRANO jsou porovnány k této 100 % hodnotě a jsou v grafu.

Pouze jeden ukazatel je vypočítaný opačně, neboť hodnoty u doby obratu zásob jsou v případě společnosti BRANO kratší a tím i lepší a nesou hodnotu 100 %.

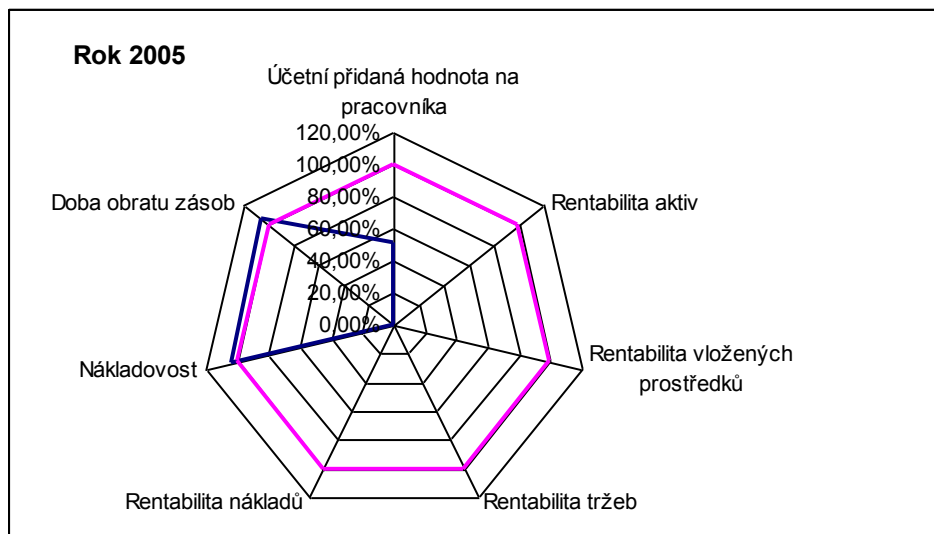
**Graf 3.8 Spider graf rok 2004**



Zdroj: vlastní zpracování

Spider graf za rok 2004 (graf 3.8) graficky znázorňuje, že v pěti ukazatelích ze sedmi firma BRANO nedosahuje průměrných hodnot za průmysl. V ukazateli přidaná hodnota na pracovníka je to pouze splnění ze 60 %, u ukazatelů rentability jsou hodnoty ještě nižší. Nejvyšší z rentabilit je rentabilita aktiv (48 %), dále pak rentabilita tržeb (44 %), rentabilita nákladů (43 %) a poslední se 41 % je rentabilita vložených prostředků. Nákladovost a doba obratu zásob jsou v hodnotě 102 %.

**Graf 3.9 Spider graf rok 2005**

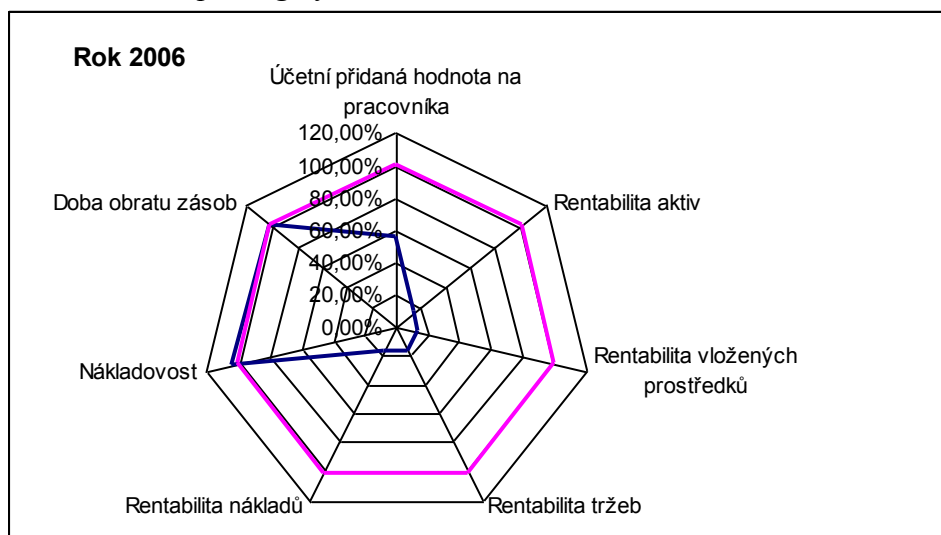


Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2005 je situace obdobná, jak je patrné na grafu 3.9. Pět ukazatelů opět není ani zdaleka na hodnotě alespoň 75 %. Účetní přidaná hodnota na pracovníka v tomto roce je na úrovni 51 %, rentabilita aktiv je na hodnotě 0,33 %, rentabilita vložených prostředků je spolu s rentabilitou tržeb na 0,29 %, a rentabilita nákladů vychází na 0,28 % z průměru za zpracovatelský průmysl. Pouze nákladovost a doba obratu zásob je splněna více než 100 %. Nákladovost je na hodnotě 103 % a doba obratu zásob na 106 %.

Podle grafu 3.10 byl rok 2006 o poznání lepší než rok 2005, hlavně v ukazatelích rentability. Rentabilita aktiv vzrostla na hodnotu 14 %, rentabilita vložených prostředků se dostala růstem až na úroveň 13 % a další dvě rentability jsou na 16 % k celkovému průměru za zpracovatelský průmysl. Účetní přidaná hodnota v roce 2006 stoupla na 55 %. U hranice 100 % se opět pohybovaly dva ukazatele. První doba obratu zásob byla na úrovni 100 % a nákladovost přesáhla hranici o 3 %.

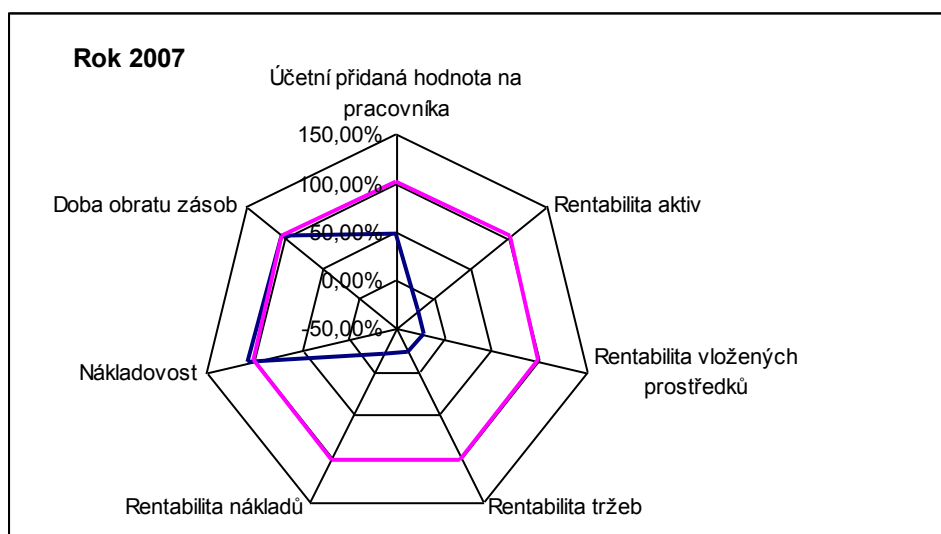
**Graf 3.10 Spider graf rok 2006**



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední sledovaný rok je rok 2007, ve kterém, jak uvádí tabulka 3.19 a také graf 3.11, ukazatele rentability klesly až do záporných hodnot. Rentability se pohybovaly od -20 % do -22 %. Nejnižší hodnotu -23 % měla rentabilita tržeb, pak -22 % rentabilita aktiv, -21 % rentabilita nákladů a nejvyšší hodnotu měla rentabilita vložených prostředků -20 %. Účetní přidaná hodnota na pracovníka v tomto porovnávaném roce byla na úrovni 47 %, doba obratu zásob na 100 % a nákladovost na 106 %.

**Graf 3.11 Spider graf rok 2007**



Zdroj: vlastní zpracování

Z mezipodnikového srovnání je patrné, že v porovnání s celým zpracovatelským průmyslem podnik BRANO a.s. nedosahuje dostatečných tržeb. Tyto tržby jsou důležité k poměrovým ukazatelům rentability. Dále je možné z tohoto srovnání vyvodit, že akciová společnost má vzhledem k průměru vyšší nákladovost, která je dána vztahem celkové náklady k celkovým výnosům. To také může být důvodem toho, že firma nedosahuje zisku, neboť její výnosy nepokryjí náklady.

V ukazateli účetní přidaná hodnota na pracovníka se počítá s přidanou hodnotou, která je uvedena ve výkazu zisku a ztrát. Vypočítá se jako součet obchodní marže a výkony, od kterého se odečte výkonová spotřeba. Tento ukazatel je v porovnání se zpracovatelským průmyslem v poloviční hodnotě, což by mohlo znamenat, že buď jsou náklady v podobě výkonové spotřeby příliš vysoké, a proto tuto hodnotu snižuje, nebo může být počet pracovníků vysoký a výsledná hodnota je nízká. Jediná hodnota, která vychází ve firmě BRANO lépe než za zpracovatelský průmysl, je ukazatel doba obratu zásob. Výsledky mezipodnikového srovnání svědčí o tom, že firma má příliš mnoho nákladů a její výnosy je nedokáží pokrýt a ještě vytvořit dostatečný zisk pro vyšší hodnoty rentabilit.

## **4 Hodnocení zjištěných výsledků a návrh opatření ke zvýšení efektivity činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace**

V této kapitole budou nejprve shrnuty všechny výsledky prováděných analýz, aplikované na firmu BRANO a.s. za sledované období 2004 až 2009. Následovat bude popis současného stavu hodnocení a plánování ve firmě BRANO, na které bude navazovat doporučení, které pomůže společnosti BRANO zajistit lepší výsledky jednotlivých výkazů a následně pak i výsledky analýz.

### **4.1 Shrnutí výsledků analýz**

Tato část bude obsahovat celkové shrnutí hospodářské situace firmy BRANO a.s. za období let 2004 – 2009 a hodnocení provedených analýz. Horizontální analýza byla provedena na výkazy zisku a ztrát a výkazy rozvahy. Na aktiva a pasiva byla aplikována i analýza vertikální. Další hodnocení firmy BRANO bylo pomocí poměrové analýzy, dále pak Douchovou analýzou a pyramidálním rozkladem rentability celkového kapitálu. Poslední metoda aplikovaná na společnost BRANO bylo mezipodnikové srovnání.

Akciová společnost BRANO se řadí mezi zpracovatelský průmysl, který ve sledovaném období díky ekonomické recesi a také své chybě na derivátových trzích utrpěl značnou ztrátu. Podle auditem neověřených výsledků je ztráta z obou událostí vyrovnána a společnost dosáhla v roce 2010 zisku. Pokud by firma pokračovala ve stejném trendu jako doposud, tj. nevytvářela žádný zisk a k vyrovnání by docházelo ziskem z minulých let, časem by tento stav mohl dospět k tomu, že přebytečné zdroje se vyčerpají a firma zkrachuje.

Z analýzy aktiv bylo zjištěno, že firma v letech 2004 až 2008 investovala převážně do staveb a do samostatných movitých věcí, tedy rozšiřovala své výrobní kapacity a nakupovala nové technologie. Dále bylo z analýzy patrné, že firma BRANO spadá do cyklického odvětví, které shodně reaguje s ekonomickým cyklem České republiky, neboť oběžný majetek společnosti v závislosti na poptávce kopíroval právě ekonomický cyklus. V roce 2010 i na začátku roku 2011 už je ekonomika ČR ve fázi růstu a to pro firmu BRANO znamená, že poptávka zákazníků bude vyšší než v letech 2008 a 2009.

Z analýzy pasiv vyplynulo, že do roku 2007 firma financovala majetek převážně z vlastního kapitálu a v letech 2008 a 2009 díky zajišťovacím derivátům klesl vlastní kapitál až na hodnotu 24 %. Dalším problémem by se mohla zdát i nulová hodnota u položky dlouhodobé závazky, v letech 2008 a 2009. Dlouhodobý majetek je výhodný proto, že je mnohem levnější než krátkodobý a než vlastní kapitál. Z tohoto důvodu také vyšel čistý pracovní kapitál záporný a rentabilita vložených prostředků byla shodná s rentabilitou vlastního kapitálu.

Analýza výkazu zisku a ztrát ukázala, že firma BRANO kromě let 2004 a 2006 nedokázala vytvořit dostatečný zisk, aby pokryla svoje náklady, ty byly posléze kryty ziskem z minulých let, který se po roce 2009 výrazně snížil. Čistě hypoteticky - pokud by firma vyplácela dividendu a neměla nahromaděný zisk z minulých let, tak by se mohlo stát, že by v roce 2010, možná dříve, zbankrotovala. Během souměření tržeb z vlastních výrobků a výkonovou spotřebou bylo zjištěno, že ve firmě BRANO rostly do roku 2007 více náklady než tržby.

První oblastí sledovanou v poměrové analýze byla zadluženost. Z výsledků vyplývá, že do roku 2007 byla firma BRANO financována převážně z vlastních zdrojů a v letech 2008 a 2009 byla vinou zajišťovacích derivátů převaha cizích zdrojů. Druhou oblastí byla rentabilita. U ukazatelů rentability nebyla tendence příliš optimistická, neboť jak již bylo řečeno, firma BRANO nevykazovala kromě let 2004 a 2006 výrazného přebytku a dosahovala ztráty, která vedla i k záporným hodnotám u ukazatelů rentability.

Třetí zjišťovanou oblastí byla likvidita, kde u ukazatele okamžitá likvidita byla firma BRANO a.s. v intervalu doporučených hodnot i v letech 2008 a 2009, tzn. že by společnost byla schopna v kterýkoli okamžik uhradit krátkodobé závazky. Na druhou stranu ale čistý pracovní kapitál v těchto letech vyšel záporně, došlo tedy k podkapitalizování majetku, tzn. že dochází ke krytí stálých aktiv krátkodobými zdroji. Poslední oblast ukazatelé aktivity byly opět do roku 2007 srovnatelné se zpracovatelským průmyslem, jak bylo zjištěno v mezipodnikovém srovnání, tedy alespoň doba obratu závazků. Důležité však je, že ve firmě BRANO ve všech sledovaných letech byla splněna základní podmínka solventnosti, která říká, že závazky musí být placeny později než pohledávky.

Další provedená analýza byla Douchova analýza I a II. Z jejich výsledků vyplývá, že opět rentabilita a likvidita vychází ve firmě BRANO katastrofálně, neboť výsledné hodnoty byly hodnoceny maximálně jako únosné. Vše je vlivem rentability a likvidity, neboť tyto dva ukazatele mají v souhrnném vzorci analýzy nejvyšší váhy. Firma by se proto měla snažit vytvářet dostatečný zisk aby ukazatel rentability byl vyšší a v rámci likvidity buď zrušit jiné závazky, nebo z některých krátkodobých závazků udělat dlouhodobé.

Rozklad rentability celkového kapitálu vyšel s výsledkem, že za malý růst syntetického ukazatele mohou dva klíčové poměry. Jedná se o výkonovou spotřebu k tržbám a finanční náklady k tržbám, tyto dva náklady zpomalují růst rentability největší měrou. Tyto dva ukazatele opět ukazují na problém, tedy náklady. Pro správný hospodářský růst je důležité, aby náklady rostly pomaleji než zisk, a proto je podstatné stále hlídat a snižovat náklady.

V rámci posledního hodnocení byla akciová společnost BRANO porovnávána s průměrem za zpracovatelský průmysl v období let 2004 – 2007. Výsledkem tohoto srovnání bylo, že pouze jediný ukazatel ze sedmi byl srovnatelný s průměrem. Jde o ukazatel doba obratu zásob. Ukazatel nákladovost byl mnohem vyšší než průměr a to znamená, že firma BRANO má více nákladů ke svým výnosům. Účetní přidaná hodnota na pracovníka byla v čase okolo 50 %, ale zato ukazatelé rentability v roce 2004 byly na hodnotách okolo 40 %, v roce 2007 skončily v porovnání ke 100 % až na hodnotě – 20 %. Opět výsledek této analýzy ukazuje na vyšší náklady oproti výnosům a také na záporný zisk, a v nejhorším možném případě by to mohlo znamenat, že firma přes své vysoké náklady nikdy nedosáhne zisku.

#### ***4.2 Současný systém hodnocení a plánování ve firmě BRANO a.s.***

Akciová společnost BRANO si jako svůj cíl zvolila maximalizaci zisku, proto také vždy vytváří plány na další tři roky. Plán pro následující rok je nejpřesnější a další dva roky jsou přibližné, které se vždy po roce zpřesňují. Plány sestavují ředitelé jednotlivých SBU a vycházejí z měsíčních dat předchozího roku, dále z nasmlouvaných zakázek a k tomu dopočítávají náklady. Pro plánování se vychází ze dvou analýz: makroanalýza a mikroanalýza.

Makroanalýza zahrnuje sledování dalšího trendu na stránkách České národní banky, Českého statistického úřadu a dalších institucí, které prognózují vývoj dalších let. Během této



analýzy se sleduje také konkurence a samozřejmě vývoj v jednotlivých automobilkách, se kterými má BRANO a.s. smlouvy.

Mikroanalýzou se začíná tak, že v jednotlivých SBU připravují plánovači podklady. Tito pracovníci vycházejí z nasmlouvaných zakázek a k tomu poté dopočítávají náklady. Dále se tyto plány předloží ředitelům SBU, které posléze kompletuje šéf controllingu. Tyto plány se následně předkládají majiteli firmy, který se k nim vyjádří, popřípadě je upraví. Plány poté musí projít ještě přes poradu vedení a představenstvo BRANA a BRANA GROUP. V této fázi jsou plány schváleny a všichni se jimi řídí.

Ve firmě BRANO se využívají dva informační systémy. První se nazývá Oracle a druhý Atea. Ten první je spíše zaměřený pro účetní a ten druhý využívají manažeři pro manažerské účetnictví.

Pro stanovení ceny používají metodu úplné vlastní kalkulace, která využívá režijní přírážky. Tyto přírážky se počítají historickým podílem a rozpočítávají se na jednotlivá střediska a pak se dále rozpočítají procentním podílem rovnoměrně na všechny výrobky. Také proto mají náklady rozdělené na variabilní a fixní.

Ve firmě BRANO a.s. se všechny data o tržbách, nákladech či pracovnících zachycují do tzv. controllingového systému. Tento systém v nezměněné podobě funguje od roku 2002 a do dnešní doby nebyl výrazně aktualizován či inovován. Podstata controllingového systému je popsána v další části.

#### **4.2.1 Podstata controllingového systému**

Všechny údaje se zachycují v tabulkách programu Excel (obrázek 4.1), kde se zapisují nejprve data od nejmenšího organizačního celku a postupně se pomocí vzorců přenášejí údaje na další a další nadřazené jednotky. Primární data vyplňuje ekonom daných SBU, pokud má jednotka závody, začíná ekonom vypisovat údaje právě od těchto dílčích celků. V ostatních případech přepisuje data z účetnictví jednotlivých SBU do vstupní tabulky.

**Obr. 4.1** Ukázka tabulky, kterou vyplňují ekonomové

[illegible]

Zdroj: interní materiály podniku

První sloupec zachycuje názvy sledovaných položek, které určuje generální ředitel. V pořadí další sloupce jsou nazvány: **Účetnictví, Korekce, Časové rozlišení, Rozpočet a Controlling** a ty jsou dále členěny na **Měsíc a Kumulace**. Ekonom vždy vyplní sloupce s názvem Účetnictví, Korekce a Časové rozlišení s podnázvem Měsíc dle dat z účetnictví tak, jak se vypisují např. do rozvahy. Sloupce Kumulace jsou součtové sloupce, které sčítají data od počátku roku, tj. od ledna daného roku. Další sloupec je Rozpočet, to znamená plán pro dané období, také je rozdělen na část za Měsíc a Kumulaci.

Controlling je součtový sloupec, který do sloupce Měsíc sčítá data za daný měsíc ze sloupců Účetnictví, Korekce a Časové rozlišení a do sloupce Kumulace zase sloupce Účetnictví - Kumulace, Korekce - Kumulace a Časové rozlišení – Kumulace. Poslední sledovaný sloupec je Controlling za minulý měsíc, ten pouze přepisuje číslo z minulého měsíce ze sloupce Controlling Měsíc. Data od závodů se pak pomocí vzorců přenáší do sčítacích tabulek za jednotlivé SBU. Z tabulek SBU se poté opět pomocí vzorců převede do tabulky za celé BRANO. Pořád se jedná o stejnou tabulku pouze se mění její záhlaví a označení listu.

Další tabulka, která je součástí Controllingu a kterou vyplňují ekonomové jednotlivých SBU je tabulka s názvem CF úhrada závodových výdajů z podnikového účtu. Z důvodu toho, že CF již není povinné sestavovat, tak BRANO sleduje pouze některé položky z Cash Flow. Personalisté mají za úkol každý měsíc vyplnit tabulku s názvem Průměrné přepočtené stavy pracovníků. V této tabulce se zachycují stavy zaměstnanců za jednotlivá SBU a také v jednotlivých měsících a čtvrtletích.

Ze všech těchto dat vytváří jediný ekonom, nadřazeného podniku BRANO a.s., rozvahu za jednotlivé měsíce. Má podobu běžného výkazu aktiv a pasiv. Rozvaha je také součástí tabulkového souboru s názvem Controlling.

## **Sledované ukazatele**

V rámci Controllingového systému se zjišťuje mnoho ukazatelů. Jde o:

- Krycí příspěvek I, II, IV,
- Přidaná hodnota,
- Přidaná hodnota na pracovníka,
- Obrátka zásob,
- Obrátka pohledávek,
- Obrátka závazků,
- Rentabilita tržeb – ROS,
- Likvidita.

Postup sestavování některých ukazatelů je uveden v příloze 17.

Dalším výstupem z Controllingového systému jsou grafy. Do grafů se znázorňují pouze obrátky pohledávek, závazků a zásob, a to jak za měsíc, tak kumulativně.

Během konzultace ve firmě BRANO mi nebylo řečeno, kterým ukazatelům se přikládá větší či menší váha při jejich hodnocení. Hlavní část hodnocení se provádí hlavně porovnáním rozpočtu nebo-li plánu se skutečným stavem, tedy stavem uvedeným v účetnictví. Dále se srovnávají skutečné hodnoty s daty z minulých období.

Tento Controllingový systém používají i další dceřiné společnosti BRANO GROUP, a.s., aby byla zajištěna porovnatelnost všech údajů. Během konzultace ve společnosti BRANO mi bylo řečeno, že minimálně 10 let se používá stále stejný způsob controllingu.

### **4.3 Doporučení pro firmu BRANO a.s.**

Controlling ve firmě BRANO by se měl vyvíjet, neboť pro správný vývoj podniku a jeho hodnocení je to velmi důležité. Controlling by se totiž měl měnit podle růstu a zraní firmy, aby poskytoval manažerům a majitelům informace, které jsou v daném momentu pro jejich rozhodování důležité.

Podle toho, co jsem si o controllingu prostudovala, tak firma BRANO sleduje v rámci controllingového systému pouze souhrnné informace. Celý systém mi připadá velice jednoduchý a nijak obsáhlý. Zaznamenávají data, která se vztahují k jednotlivým SBU, ale nikde není členění např. nákladů podle vyráběných výrobků, podle středisek a aktivit. Jejich Cash Flow se zúžilo na pár sledovaných položek.

Proto bych firmě doporučovala, aby zřídili v každé SBU jednotce menší controllingový útvar a jeden větší, který by zastřešoval všechny menší. Firma by také mohla využít nabídky zprostředkovatelů controllingových programů, kteří implementují software přímo do stávajících procesů v podniku a také zaučí jednotlivé controllery pro práci s tímto programem.

Dalším „kamenem úrazu“ je ve společnosti BRANO manažerské účetnictví, neboť jak jsem popsala na začátku, jedná se pouze o transformaci finančního účetnictví do controllingu, ale nedokáže mistrům, manažerům, ani vedení nabídnout jiný obraz o skutečnosti. Manažerské účetnictví by mělo poskytovat informace o tom, kde podnik peníze vydělává a kde naopak peníze ztrácí. V dnešní době je důležité nalézt konkurenční výhodu v rozhodujících procesech, zjistit ziskové, nulové a ztrátové produkty a vědět, kteří zákazníci tzv. stojí za to, a které je lepší odmítnout.

Samozřejmě je na místě zmínit, že současný model je levný, informace se nemusejí dodatečně sbírat a je zaběhnutý, ale opravdu jsou data takto získané dostačující a nezkrslují údaje o nákladech na jednotlivé výrobky a služby? Dalšími nedostatky tohoto tradičního modelu jsou málo detailní informace, které neposkytují manažerům údaje pro jejich sebevzdělání a zlepšování se, málo podporuje strategická rozhodnutí a samozřejmě nezohledňuje režijní náklady závislé na objemu.

„Na otázku: Proč tradiční nástroje manažerského účetnictví ztrácejí důvěru manažerů a přestávají se využívat pro řízení podniku? Odpovídá H. Johnson: Informace o nákladech v tradičních systémech uvádějí, kolik za co a kde bylo spotřebováno zdrojů. Tyto systémy však neposkytují informace o příčinách vzniku nákladů, neumožňují zjistit všechny informace o příčinách vzniku nákladů, neumožňují zjistit všechny faktory, které ovlivňují tvorbu zisku, ani nezohledňují vliv různých požadavků na náklady a hospodářský výsledek. Manažeři dnes

potřebují znát především tyto informace, aby mohli zajistit rozvoj a dlouhodobou prosperitu podniku.“<sup>11</sup>

Možným řešením, jak znát tyto informace, je kalkulace ABC (Activity Based Costing - procesní řízení nákladů, kalkulace na základě dílčích aktivit).

#### **4.3.1 Kalkulace ABC**

Jedná se o přístup ke sledování a přiřazování nákladů, který na rozdíl od tradiční kalkulační metody nevyužívá alokaci nákladů na kalkulační jednici přes nákladová střediska, ale přes činnosti (aktivity), které jsou pro tvorbu výkonů nezbytné. V dnešních podmínkách tradiční kalkulace selhávají a neposkytují odpověď na to, jaké náklady vznikly a jak byly přerozděleny na další vnitropodniková střediska. Metoda ABC je založena na vztahu příčina – následek, neboť základním smyslem kalkulace ABC je co nejpřesnější vyjádření vztahu náklady k příčině jejich vzniku.

Kalkulace ABC je vhodná použít v případech, kdy:

- se realizují dodávky různých produktů pro různé zákazníky,
- využívá se více distribučních cest, firma působí ve více regionech,
- podnik má potíže s přesným vymezením nákladů a zisku na jednotlivé produkty, skupiny zákazníků, distribuční cesty,
- se snaží zvýšit zisk, snížit náklady, odhalit rezervy v nákladech,
- firma si není jistá svými klíčovými problémy.

ABC využívá stejnou informační základnu jako tradiční účetnictví, ale s tím rozdílem, že pohled na náklady je více napříč procesům a funkcím. Na přesnost použité metody ABC závisí objektivní definování struktury aktivit a produktů a jejich náklady. Metoda se využívá jako analýza nepřímých nákladů v souvislosti s příčinami jejich vzniku, dále jako analýza činností z hlediska přidané hodnoty, interní benchmarking a jako analýza pohybu nákladů v řetězci.

---

<sup>11</sup> JOHNSON, H. T. Beyond Product Costing. *A Chalange to Cost Management Conventional Wisdom: Journal of Cost Management*, 1990, Vol. 3, No. 3, p. 15 – 21. ISSN 0899-5141.

Definice ABC (Activity Based Costing) podle slovníčku Cost Management System's Glossary of Terms americké instituce Consortium for Advanced Manufacturing – International (CAM-I) zní: „ABC je metodologie, která měří náklady a výkonnost nákladových objektů, aktivit a zdrojů. Nákladové objekty spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Náklady zdrojů jsou přiřazeny aktivitám na základě jejich užití těchto zdrojů a náklady aktivit jsou znovu přiřazeny nákladovým objektům (výstupům) na základě proporcionálního užití těchto aktivit nákladovými objekty. ABC využívá kauzální vztahy mezi nákladovými objekty a aktivitami a mezi aktivitami a zdroji.“

Nákladový objekt nemusí být jako tradičně produkt, ale jedná se o výstup ABC modelu. Tento nákladový objekt může být zákazník, distribuční cesta, segment trhu, dodavatel, zakázka, série zakázek, region, atd. Podstatou metody ABC je, že zdroje se nerozdělují na střediska, ale na aktivity. Aktivita je částí procesů ve firmě a dá se říct, že je to práce, kterou vykonávají zdroje firmy, a která je nazvaná např. nakupování, nastavení stroje, naplánování výroby, vedení účetnictví, získání zákazníka, atd. Aktivita je tedy vše, co je třeba udělat pro nákladový objekt. Ve schématu 4.1 je uvedeno, jak by mohl vypadat příklad stanovení různých úrovní procesů a činností a aktivit.

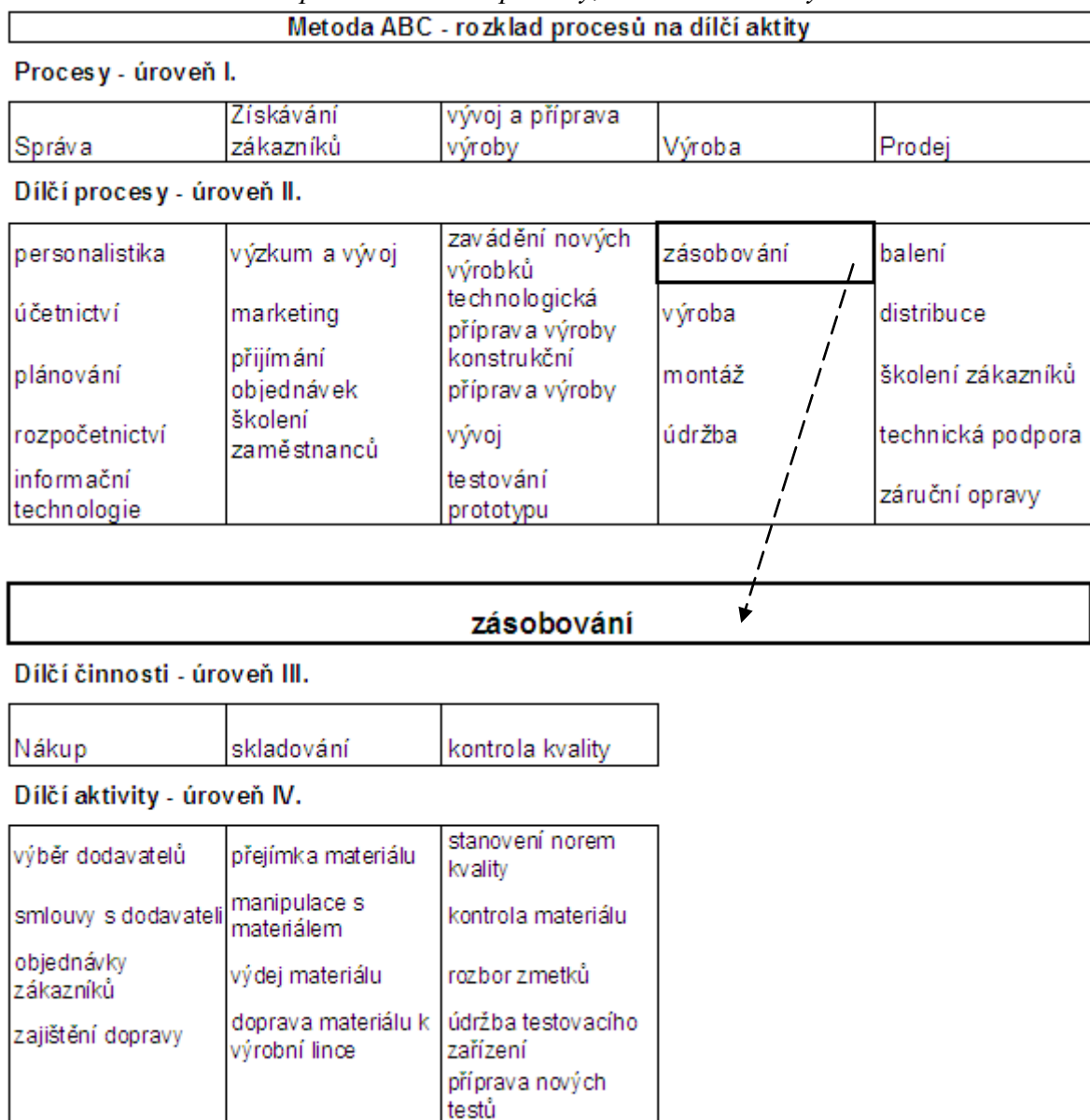
Příčinou rozvoje kalkulace na základě dílčích aktivit (Activity Based Costing) je nárůst režijních nákladů na pomocné, obslužné, informační, plánovací, kontrolní a strategicky orientované aktivity. V tradičním kalkulačním postupu je velmi těžké rozpoznat a popsat jednotlivé náklady na finální výrobky, i přesto, že se jedná o variabilní náklady ke konkrétní aktivitě. V tradičním pojetí rozdělení na fixní a variabilní nedokáže správně zobrazit základní princip spojitosti a to v konečném důsledku vede někdy k chybným rozhodnutím.

Podle Krále „se jedná o náklady režijní, o kterých se tradičně uvažuje jako o fixních; změny v podnikatelském procesu však vedou k tomu, že tyto náklady jsou spíše variabilní, a to ne vždy k objemu finálního výkonu, ale spíše k nákladové vztahové veličině (Cost Driver), která však má indiferentní nebo nepřímý úměrný vztah k aktivnímu využití kapacity nebo objemu finálních výkonů.“<sup>12</sup> Jako příklad nákladových skupin jsou náklady na výzkum a vývoj nových produktů, řízení jejich výroby, seřizování strojů, kontrola kvality, zásobovací a prodejní činnost.

---

<sup>12</sup> KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2010, str. 213

**Schéma 4.1** Rozklad procesů na dílčí procesy, činnosti a aktivity



Zdroj: FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*.  
Praha: Aspi, 2005, str. 157

Model ABC má podle Staňka pět etap tvorby. Podle něj to není nic složitého, jde jen o to se podívat na účetní náklady z jiného úhlu, tedy jinou optikou. Nejsnadnější formou je historický pohled, tedy pohled na náklady z minulého období, kde se dají ověřit odlišnosti od tradičního konceptu, vychytají se zde mouchy a pracovníci se naučí jinak přemýšlet o podnikání, procesech, činnostech a samozřejmě o nákladech. Od této jednodušší formy se může přejít k dalším pokročilým technikám, které se dají využít i při strategickém řízení. Celý model se tedy dá shrnout do pěti etap, které nemají pevně dané pořadí.

**V první etapě se upravují účetní data** do podoby, která by měla přesněji zobrazovat skutečnost. To znamená projít hlavní knihu, výsledné nákladové účty a uspořádat informace tak, aby nebyly ovlivněny finančním popřípadě daňovým účetnictvím. Pro model ABC je důležité získat pouze skutečné náklady. Tato úprava je vhodná proto, neboť dává srozumitelné, věrohodné výsledky, ne jako finanční a daňové účetnictví, kdy se odečítají odpočitatelné položky nebo náklady, aby se např. snížil základ daně.

**Druhá etapa – návrh a pojmenování aktivit.** Jedná se o uvědomění si příčin vzniku a velikost nákladů k jednotlivým aktivitám. V rámci této etapy zkušební pracovníci dokáží určit a pojmenovat co organizace dělá za práci, které činnosti kdo provádí, které procesy jsou hlavní, vedlejší a podpůrné a z jakých aktivit se skládají. Pro zjednodušení (strategický ABC) stačí definovat 20 – 50 aktivit, které bohatě stačí pro první krůčky k novému pohledu přes metodu ABC.

**Ocenění aktivit je třetí etapou.** V této etapě je třeba nalézt příčiny spotřeby zdrojů, vyčíslit počet jednotlivých příčin na každou aktivitu a přerozdělit náklady na jednotlivé činnosti a aktivity. K tomuto ocenění se vychází z výsledků první etapy, z upravených nákladů. Náklady se pak přerozdělí podle toho, k jakým činnostem a aktivitám náleží. Výsledkem tohoto kroku není jen strohé sepsání velikosti jednotlivých druhů nákladů, ale jde o vyčíslení jednotlivých aktivit a činností penězi. Poté se pracovníci dozvědí, co jaká aktivita stojí, např. kolik stojí nakupování, zavedení nového výrobku nebo seřízení stroje.

**Čtvrtá etapa je definování nákladových objektů,** tzn. určení nákladových výstupů. Nákladové objekty jsou definovány výše, ale nejčastěji se používají zákazníci a produkty jako příčiny provádění činností v organizaci. Tímto krokem se zjistí náklady na jednotlivé zákazníky, produkty či jiné výstupy. Klíčové zjištění je vyčíslení náročného zákazníka nebo podpora náročného produktu, které je důležité pro určení, zda za něj firma dostává adekvátně zaplacení či nikoli.

**Poslední pátá etapa – ocenění nákladových objektů.** Tento pátý krok je zásadní změnou oproti tradičnímu pojetí. Z předešlých etap vyšly výsledky, které respektují skutečné náklady přerozdělené podle aktivit a činností v podniku. Tyto náklady se v konečné fázi přiřadí na



jednotlivé nákladové objekty tak, že se vynásobí počtem výskytů jednotlivých aktivit při vytváření např. jedné zakázky.<sup>13</sup>

## Porovnání ziskovosti obou přístupů

Každý přístup je jiný a pro srovnání ziskovosti a nákladovosti jednotlivých přístupů je lepší si je názorně přestavit na příkladu. Proto jsem zkusila vytvořit, jak by asi mohl vypadat zjednodušený model obou přístupů aplikovaný na firmu BRANO a.s. Toto porovnání bude názorně popsáno i v tabulkách, tabulka 4.1 bude znázorňovat tradiční přístup kalkulace a tabulky 4.2, 4.3 metodu ABC. V příloze 18 je pak výpočet jednotlivých skupin nákladů připadajících na jednotlivé aktivity.

Pro velmi zjednodušený model se budou porovnávat pouze dva výrobky, A a B. Budou porovnány výsledky tradičního modelu, který se počítá režijní přírážkou a výsledkem pomocí postupu metody ABC.

Firma BRANO vyrábí dva výrobky, výrobek A a B. Výrobek A se prodává za cenu 6 000 korun, objem výroby je 10 000 ks a výrobek B za 8 500 korun, objem výroby je 8 000 ks.

**Tab. 4.1** Tradiční kalkulace

Položka	Výrobky	
	A	B
Přímý jednicový materiál	1 300	1 500
Přímé jednicové mzdy	300	500
<b>Celkem jednicové náklady</b>	<b>1 600</b>	<b>2 000</b>
Zásobovací režie (40 % z jednicového materiálu)	520	600
Výrobní režie (515 % z jednicových mezd)	1 545	2 575
Prodejní režie (15 % z ceny)	900	1 275
Správní režie (20 % z ceny)	1 200	1 700
<b>Celkové náklady na výkon</b>	<b>5 765</b>	<b>8 150</b>
<b>Cena</b>	<b>6 000</b>	<b>8 500</b>
<b>Zisk na výrobek</b>	<b>235</b>	<b>350</b>

Zdroj: FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: Aspi, 2005, str. 162

Podle tradiční kalkulace (tabulka 4.1), kdy se používají režijní přírážky je vidět, že oba výrobky mají stejné režijní přírážky (stejně %) bez ohledu na to, jaký mají objem výroby,

<sup>13</sup> STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 110

počet seřizování, počet kontrol, počet hodin vývoje a další odlišnosti, které jsou uvedeny v tabulce 4.2.

Jak je z tabulky 4.1 patrné, podle tradiční kalkulační metody je výrobek B ziskovější než výrobek A. Režijní přírázky jsou vyjádřeny jedním procentem buď z jednicového materiálu, nebo z jednicových mezd nebo z ceny. Ve svém důsledku to nevádí, pokud se neodhalí odlišnosti, které jsou specifické pro daný produkt.

V tabulce 4.2 je tedy seznam odlišností obou výrobků, se kterými se dál bude počítat při kalkulaci dílčích aktivit. Jak je z této tabulky vidět, produkt B je mnohem nákladnější než produkt A, počet strojových i manuálních spojů je větší, vyšší je i počet dávek, ale i např. počet hodin vývoje.

**Tab. 4.2** *Náklady dílčích aktivit*

Náklady dílčích aktivit	A	B
Cena	6 000	8 500
Objem výroby v ks	10 000	8 000
Počet součástek	75	120
Počet strojových spojů	70	100
Počet manuálních spojů	10	30
Doba testování v hod	1	2
Počet dávek	100	500
Počet hodin seřízení	6	8
Počet hodin nastavení	3	7
Počet hodin zvláštních kontrol u jednoho výrobku	5	16
Počet hodin vývoje	2 000	2 800
Počet hodin speciálních testů	700	950
Počet hodin jednání s odběratelem	100	120
Počet hodin zaškolení	35	50

Zdroj: FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: Aspi, 2005, str. 163

Dalším krokem je stanovení dílčích aktivit, které jsou uvedeny v příloze 18 v prvním sloupci, v druhém sloupci je vymezená aktivita ohodnocena penězi, tyto čísla jsou uvedeny v celkové hodnotě, která připadá na danou aktivitu. Ve třetím sloupci jsou stanovené vztahové veličiny (např. počet dílů, počet hodin, počet dávek) a k nim ve sloupci čtyři jsou rozsahy aktivit, tedy množství jednotlivých dílů, hodin, dávek připadající na celkové množství peněz. Pátý sloupec je kvantifikace nákladů na jednu vztahovou veličinu, tzn. na jeden díl, na jednu hodinu, na jednu dávku. Sloupec s názvem náklady na jednotku aktivity je výsledkem dělení prvního sloupce čtvrtým sloupcem. V šestém a sedmém sloupci jsou vynásobeny hodnoty

z tabulky 4.2, tedy údaje, které připadají na jednotlivé výrobky, s hodnotami z pátého sloupce, tedy náklady na jednu vztahovou veličinu.

V příloze 18 jsou také rozděleny jednotlivé aktivity podle toho, s čím jsou spojeny. Jedná se o režijní náklady spojené s jednotlivými výrobky, výrobní dávkou, druhem výrobku a s činností celého podniku. Tyto souhrnné údaje za jednotlivé režijní náklady jsou pak uvedeny v tabulce 4.3, která znázorňuje jednodušší kalkulaci pomocí ABC. Jednicové náklady byly stanoveny podle stávajících norem a ve stávající struktuře.

**Tab. 4.3** *Kalkulace pomocí ABC*

Položka	Výrobky	
	A	B
Přímý jednicový materiál	1 300	1 500
Přímé jednicové mzdy	300	500
<b>Celkem jednicové náklady</b>	<b>1 600</b>	<b>2 000</b>
Režijní náklady spojené s jednot. výrobky	2 819	4 431
Režijní náklady spojené s výrobní dávkou	147	1 554
Režijní náklady spojené s druhem výrobku	353	610
Režijní náklady spojené s činností celého podniku	286	405
<b>Celkové náklady na výkon</b>	<b>5 205</b>	<b>9 000</b>
Cena	6 000	8 500
<b>Zisk na výrobek</b>	<b>795</b>	<b>-500</b>

Zdroj: FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: Aspi, 2005, str. 165

Pokud se porovná tabulka s tradiční metodou a metodou ABC tak je patrné, že v tradiční metodě je výrobek A méně ziskový než výrobek B, oproti tomu výsledek přesnějšího modelu ABC ukazuje, že výrobek A je mnohem ziskovější než ukázala tradiční metoda, ale výrobek B je ztrátový díky skutečným nákladům. Výrobek B je nákladnější ve všech sledovaných nákladech, ale hlavně v režijních nákladech spojených s výrobní dávkou, kde jsou náklady na speciální kontroly každého výrobku vyšší. Více je patrné v příloze 18.

Při metodě ABC zůstává zachován podíl přímých jednicovým nákladů, tedy jednicový materiál a jednicové mzdy, ale další náklady (v tradiční metodě považované za fixní) jsou při kalkulaci metody ABC rozloženy na jednotlivé aktivity, se kterými souvisí, a proto by se v určitém směru daly považovat za variabilní.

## Strategický a operativní model ABC

V podnikové praxi je důležité řešit i otázky operativní a strategické, to bohužel neumožňuje běžné finanční účetnictví. Oproti tomu model ABC může být dvojího druhu. První, který je zaměřen na podporu strategických rozhodnutí a druhý, podrobnější, na podporu

operativních rozhodnutí. Oba modely mají stejnou metodiku, nemění se jejich cíle, ale mění se rozsah a úroveň detailů, počet nákladových objektů a počet aktivit.

Strategický model není tak náročný jako právě operativní, a díky tomu je při zavádění mnohem jednodušší a pochopitelnější. Právě pro strategický model platí slova P. Druckera „dělat správné věci“, což vyjadřuje nedělat nesprávné věci, i když jsou rychlé a kvalitní. Pokud se to vztáhne na model ABC, tak to znamená vybrat jen ty aktivity, které by se měly dělat. Strategické ABC je tedy zaměřeno na dlouhodobé rozhodování, např. pro stanovení ceny výrobku v různé fázi životního cyklu, pro složení produktového sortimentu, o výrobních řadách, o investicích, o outsourcingu, atp.

Oproti tomu operativní model ABC je podrobnější v počtu aktivit, nákladových objektů a tedy i příčin, ale nemá tak široký rozsah jako strategické ABC. Pro operativní model mohou také platit slova P. Druckera, ale tentokrát se jedná o výrok „dělat věci správně“, a to znamená dělat to, co se teď dělá správně, kvalitně a rychle. V terminologii ABC to vyjadřuje dělat současné aktivity lépe. Operativní model ABC je zaměřen spíše na krátkodobé rozhodování, např. na reengineering procesů, na zjednodušení aktivit, na řízení kvality, hodnocení provozní výkonnosti, zvýšení tvorby přidané hodnoty a také snížení nákladů na aktivitu. Pro operativní ABC je výhodnější pořízení a nainstalování speciálního softwaru, který dokáže nákladové objekty lépe propočítat.

Pro jednodušší model ABC nemusí být instalován žádný systém, je to spíše o změně myšlení a pohledu na příčiny vzniku nákladů a ne o matematice a informačních vymoženostech. Informační systém se hodí, ale v počátcích stačí pouze tužka a papír. Porovnání operativního a strategického ABC může být podle Staňka řečeno i takto:

- **„Operativní ABC** bere poptávku po aktivitách a zdrojích za danou a snaží se zvýšit využití těchto aktivit a zdrojů (zvýšit kapacitu nebo snížit náklady), je určen pro střední management, pro týmy pracujících na zlepšení procesů a kvality.
- **Strategické ABC** se snaží poptávku nákladových objektů po aktivitách a aktivit po zdrojích při dané situaci snížit, využívá ho především nejvyšší management pro dlouhodobé rozhodování, plánování a hodnocení.“<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 134

Na závěr by se hodilo napsat zkušenosti různých, i když zahraničních firem s jejich implementací metody ABC. Je mnoho a mnoho firem, které mají výborné zkušenosti s metodou ABC. Zde jsou pouze některé:

- Firma Hewlett-Packard, která se zabývá počítačovou technikou zjistila, že produkty nízkého objemu spotřebovávají mnoho finančních prostředků a tím byly zjištěny i velké rozdíly při ziskovosti zákazníků a implementací ABC dosáhla 2 mil. dolarů v úsporách.
- Farmaceutická firma Hoffmann-La Roche díky výsledkům z ABC zjednodušila procesy kontroly kvality, což v konečném důsledku vedlo k úspoře 2 250 dolarů za rok.
- Strojírenská firma Bliss & Laughlin Industries zlepšila díky implementaci metody ABC výrobu a obsluhu zákazníků a to vedlo ke zvýšení výnosů (vyšší zisk o 2 mil. dolarů), snížení jednotkových nákladů.
- Distributor elektronických součástek firma TTI zpřístupnila model ABC nákupnímu procesu, to znamená, že jejich zákazníci si mohou sami spočítat náklady na své objednávky, to vedlo ke snížení nákupních nákladů a také k růstu výnosu o 340 %.

Podle mého názoru tato metoda není nijak obtížná, je to pouze jiný pohled na náklady, které jsou v podniku, tedy i v účetnictví dány. Složitě na této metodě je to, že se všichni zaměstnanci, kteří využívají výsledků metody ABC, musejí dívat na náklady z jiného úhlu pohledu, tedy přes jednotlivé aktivity.

Tato metoda ovšem přináší i svoje ovoce, např. v konkurenčním boji, pokud totiž konkurence využívá tradiční metodu, mohou si mylně vypočítat náklady na výrobek a tyto náklady pak budou vyšší než ve skutečnosti jsou. Naopak firma, která využívá metodu ABC zjistí, že dokáže výrobek vyrobit lépe, tedy s levnějšími náklady. Díky tomuto porovnání může firma, využívající metodu ABC, vyhrát konkurzní řízení, získat výhodnou pozici dodavatele, udržet si solidního zákazníka, aj. To platí i naopak pokud konkurence tradiční metodou vypočítá na daný výrobek zisk a firma, využívající metodu ABC, ztrátu, tak tato firma nebude zbytečně vyrábět výrobky, které by musela ještě ze svého dotovat.

## 5 Závěr

Výkonnost závisí na využití silných stránek k minimalizaci slabých. Zvláště v dnešní době se ukázalo, jak firmy dokáží rychle reagovat na měnící se podnikatelské prostředí a jak jsou schopné udržet svoji konkurenční výhodu. Mnoho firem i bank během krize i po ní zkrachovalo, ale úspěšné podniky mohou být jen ty, které budou sledovat, vyhodnocovat a reagovat na měnící se podmínky podnikání.

Cílem diplomové práce bylo analyzování a zhodnocení finanční situace firmy BRANO a.s. pomocí analýz v letech 2004 až 2009. Cílem práce také bylo navrhnout opatření ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace.

Diplomová práce byla rozdělena do tří částí. První část práce se zabývala charakteristikou a teoretickými vymezeními předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení. Byla zaměřena na podstatu finanční analýzy, její metody, způsoby srovnání. Byla vysvětlena teorie k analýze poměrové, Douchově, také k pyramidálnímu rozkladu a mezipodnikovému srovnání.

Druhá část práce byla zaměřena na aplikaci stanoveného postupu řešení pro konkrétní předmětnou situaci. Nejprve byla představena akciová společnost BRANO, její předmět činnosti, vyráběné produkty, vlastnická struktura, orgány společnosti, poslání, vize, cíle a slogan společnosti a vše bylo završeno grafickým členěním společnosti. Dále v této části byly aplikovány vybrané analýzy na výsledky hospodaření firmy BRANO a.s. za období 2004 až 2009. Z výsledků analýz vyšlo mnoho dobrého i špatného, ale za největší problém považují, že firma má více nákladů a k tomu nedostatečné výnosy, tím pádem nemůže dosahovat zisku.

Třetí část práce byla vyhodnocení zjištěných výsledků z vybraných analýz, popis současného stavu hodnocení a plánování ve firmě BRANO, kde byl vylíčen controllingový systém a také jakým způsobem ředitelé plánují vývoj výroby pro další roky. Na to navazovalo doporučení ke zvýšení efektivnosti činnosti v řešené oblasti a postupu jejich aplikace. Mé doporučení se týkalo především aktualizace controllingového systému k vyššímu využití při plánování a změna kalkulace z tradičního pojetí režijními přírážkami přes nákladová střediska na metodu ABC, která zprůhlední a vyčíslí množství nákladů přes aktivity.

## Seznam použité literatury

- [1] COKINS, G. *Activity-Based Cost Management: An Executive's Guide*. 1st ed. New York: John Wiley & Sons, 2001. ix, 374 p. ISBN 0-471-44328-X.
- [2] DĚDINA, J. *Podnikové organizační struktury teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 117 s. ISBN 80-7187-029-3.
- [3] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 80-86119-58-0.
- [4] FIBÍROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Aspi, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [5] GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [6] GRÜNWALD, R.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 182 s. ISBN 80-245-0684-X.
- [7] HRADECKÝ, M.; KRÁL, B. *Řízení režijních nákladů*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1995. 104 s. ISBN 80-7175-025-5.
- [8] JOHNSON, H. T. Beyond Product Costing. *A Chalange to Cost Management Conventional Wisdom: Journal of Cost Management*, 1990, Vol. 3, No. 3, p. 15 – 21. ISSN 0899-5141.
- [9] KAPLAN, R. S.; ATKINSON, A. A.: *Advaced Management Accounting*. 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998. 798 p. ISBN 978-01-3262-288-2.
- [10] KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [11] KISLINGEROVÁ, E. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- [12] *Kiv.zcu.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-04-10]. Jak připravit podnikový controlling a ABC. Dostupné z WWW: <<http://www.kiv.zcu.cz/>>.
- [13] KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2010, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [14] MAŘÍKOVÁ, P.; MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-39-X.

- [15] MAŘÍKOVÁ, P.; MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní hodnota, CF ROI*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- [16] PAVELKOVÁ, D.; KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [17] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 118 s. ISBN 978-80-247-1386-1.
- [18] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0456-0.
- [19] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-199-4.
- [20] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit výkonnost a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [21] ZMEŠKAL, Z. *Finanční modely*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2004. 235 s. ISBN 8086119-87-4.
- [22] Interní materiály podniku BRANO a.s.



## Seznam zkratek

ABC	Activity Based Costing – kalkulace na základě dílčích aktivit
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
CZ	Cizí zdroje
CZ-NACE	Klasifikace odvětví podle Českého statistického úřadu
FN	Finanční náklady
MN	Mimořádné náklady
P	Pasiva celkem
PN	Provozní náklady
PN1	Náklady vynaložené na prodané zboží
PN2	Výkonová spotřeba
PN3	Osobní náklady
PN4	Daně a poplatky
PN5	Odpisy DH a N majetku
PN6	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu
PN7	Změna stavu rezerv a opravných položek
PN8	Ostatní provozní náklady
ROA	Rentabilita aktiv
ROC	Rentabilita nákladů
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů

ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SBU	Strategická obchodní jednotka
T	Tržby celkem
VK	Vlastní kapitál

# Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

V Zátíší 436/1  
747 05 Opava – Malé Hoštice

## Seznam příloh

Příloha 1	Přehled aktiv firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2006
Příloha 2	Přehled aktiv firmy BRANO a.s. za roky 2007 – 2009
Příloha 3	Přehled pasiv firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2006
Příloha 4	Přehled pasiv firmy BRANO a.s. za roky 2007 – 2009
Příloha 5	Výkaz zisku a ztrát firmy BRANO a. s. za roky 2004 – 2006
Příloha 6	Výkaz zisku a ztrát firmy BRANO a.s. za roky 2007 – 2009
Příloha 7	Horizontální analýza aktiv firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2009 absolutně
Příloha 8	Horizontální analýza aktiv firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2009 relativně
Příloha 9	Horizontální analýza pasiv firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2009 absolutně
Příloha 10	Horizontální analýza pasiv firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2009 relativně
Příloha 11	Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2009 absolutně
Příloha 12	Horizontální analýza Výkazu zisku a ztrát firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2009 relativně
Příloha 13	Vertikální analýza aktiv firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2009
Příloha 14	Vertikální analýza pasiv firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2009
Příloha 15	Douchova analýza I. a II. firmy BRANO a.s. za roky 2004 – 2009
Příloha 16	Mezipodnikové srovnání firmy BRANO a.s. a průměru za zpracovatelský průmysl (100 %) za roky 2004 – 2007
Příloha 17	Controllingový systém BRANO a.s.
Příloha 18	Kalkulace dílčích aktivit